

Yritysvastuu hankinnoissa riskienhallinnan näkökulmasta -Suomalaisien teollisuusyritysten hankinnat

Laskentatoimi
Maisterin tutkinnon tutkielma
Riikka Loisamo
2009

Laskentatoimen ja rahoituksen laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



YRITYSVASTUU HANKINNOISSA RISKIENHALLINNAN NÄKÖKULMASTA – Suomalaisten teollisuusyritysten hankinnat

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, kuinka esimerkkiyritykset suhtautuvat yritys vastuulliseen hankintaan ja mitä yritys vastuuriskejä yritysten hankintoihin liittyy. Tutkimus pyrki hahmottamaan, ovatko yritys vastuuriskit yritysten edustajien mielestä hallinnassa, ja millaisia käytäntöjä ja keinoja riskienhallinnassa hyödynnetään. Aiemmissa perusteellisuuden yrityksiä koskevissa tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota lähinnä ympäristö vastuukysymyksiin. Tässä tutkimuksessa erityisenä mielenkiinnon kohteena olivat sosiaaliseen vastuuseen liittyvät kysymykset.

Tutkimusmenetelmät ja lähdeaineisto

Tutkimuksen teoreettinen tausta koostuu monipuolisesta lähdekirjallisuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään yritys vastuuseen ja riskienhallintaan liittyviä julkaisuja sekä hankintakirjallisuutta. Lähdekirjallisuuden perusteella laadittiin yritysten riskienhallintamalli. Tutkimusmenetelmänä oli tapaustutkimus. Aineiston triangulaatiolla pyrittiin parantamaan tutkimuksen laatua. Empiria-aineisto koottiin haastattelemalla neljän suomalaisen teollisuusyrityksen yritys vastuu-, riskienhallinta- ja hankintajohtajia. Lisäksi haastateltiin yhtä riippumatonta konsulttia ja hyödynnettiin yritysten kirjallisia hankintoja koskevia ohjeita ja menettelytapoja.

Tutkimustulokset

Tutkimus osoitti, että yritykset pitävät vastuullista hankintaa tavoittelemisen arvoisena ja tärkeänä. Yritykset kokivat, että maineriskin toteutuminen on todellinen uhka. Tutkimuksen esimerkkiyritykset olivat jo kehittäneet ympäristö vastuutaan. Lähtökohtaisesti yritykset huomioivat toimintansa sosiaalisen vastuullisuuden vasta sitten, kun ympäristö asioiden koetaan olevan kunnossa. Sosiaalisten riskien hallinta ja valvonta koettiin haastavaksi. Hankintojen riskienhallinta on keskittynyt korostetusti toimittajavalintaan ja sen onnistumiseen.

Avainsanat

Yritys vastuu, sosiaalinen vastuu, hankinnat, riskienhallinta

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	5
1.1. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA MOTIVAATIO	5
1.2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUKSET	6
1.3. TUTKIMUSMENETELMÄ.....	7
1.4. TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	8
1.5. KESKEISET KÄSITTEET	8
2. YRITYSVASTUU HANKINNASSA	10
2.1. YRITYSVASTUUN MÄÄRITELMÄ.....	10
2.2. YRITYSVASTUUN ULOTTUVUUDET	11
2.2.1. Taloudellinen vastuu.....	11
2.2.2. Ympäristövastuu.....	12
2.2.3. Sosiaalinen vastuu.....	12
2.3. YRITYSVASTUU HANKINNASSA	12
2.4. MOTIVAATIOTEKIJÄT YRITYSVASTUULLISESSA TOIMINNASSA	14
2.4.1. Taloudelliset kannustimet.....	14
2.4.2. Sidosryhmäkannustimet	15
2.4.3. Eettiset kannustimet.....	17
2.4.4. Yrityskohtaiset tekijät.....	18
2.5. YRITYSVASTUUSÄÄNTELY JA -OHJEISTUS	18
2.5.1. Kansainväliset aloitteet ja ILO:n säännökset.....	18
2.5.2. Johdon hallintajärjestelmät.....	19
2.5.3. GRI-raportointi	21
2.6. LUVUN YHTEENVETO.....	23
3. YRITYSTEN HANKINNAT.....	24
3.1. HANKINNAN KÄSITTEITÄ.....	24
3.2. HANKINTOJEN HALLINTO.....	25
3.2.1. Hankinnan asema yrityksessä.....	26
3.2.2. Keskitetty ja hajautettu malli.....	27
3.2.3. Yhdistelmämallit.....	28
3.2.4. Hankintojen sijainti organisaatiossa.....	28
3.3. HANKINTASTRATEGIAT.....	29
3.3.1. Hankintastrategiat osana yrityksen tavoitteita.....	29
3.3.2. Vastuullinen hankintastrategia.....	30
4. YRITYSVASTUULLINEN HANKINTA OSANA RISKIENHALLINTAA.....	33
4.1. RISKIN MÄÄRITELMÄ	33
4.1.1. Riskijaottelu	33
4.2. HANKINTARISKIT	35
4.2.1. Maineriski.....	36
4.2.2. Laaturiski.....	37
4.2.3. Maariski.....	37
4.2.4. Toimittajan järjestämiin työolosuhteisiin liittyvä riski.....	38
4.2.5. Lahjontariski	39
4.2.6. Sosiaalisten vastuuriskien toteutuminen	40
4.3. RISKIENHALLINTA	41
4.3.1. Riskienhallintaprosessi	41
4.3.2. Yrityksen sisäinen ympäristö.....	43
4.3.3. Tavoitteiden asettaminen	43
4.3.4. Riskitapahtumien tunnistaminen.....	44
4.3.5. Riskien arviointi	45
4.3.6. Riskiin vastaaminen.....	45
4.3.7. Informaatio ja kommunikaatio	48
4.3.8. Valvonta.....	49
4.4. VASTUULLINEN HANKINTA	50
4.4.1. Vastuullisen hankinnan määritelmiä	50
4.4.2. Vastuulliseen hankintaan vaikuttavat tekijät.....	54

4.4.3. Vastuullisen hankinnan kehittyminen.....	55
4.5. VASTUULLINEN HANKINTA RISKIENHALLINTAKEINONA	58
5. TUTKIMUSMENETELMÄ	61
5.1. VALITTU TUTKIMUSMENETELMÄ.....	61
5.2. TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA LUOTETTAVUUS	62
5.3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	63
5.4. ESIMERKKIYRITYKSET JA HAASTATELLUT HENKILÖT	64
5.4.1. Yritys A	64
5.4.2. Yritys B	65
5.4.3. Yritys C.....	66
5.4.4. Yritys D.....	67
5.4.5. Haastatellut henkilöt.....	68
6. SOSIAALINEN VASTUU YRITYSTEN HANKINNOISSA	69
6.1. YRITYKSEN SISÄINEN YMPÄRISTÖ JA SIDOSRYHMÄVAATIMUKSET	69
6.1.1. Johdon esimerkki.....	69
6.1.2. Sidosryhmävaatimukset.....	70
6.1.3. Yritysvastuun hahmottaminen riskienhallinnan kautta	72
6.2. TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN.....	75
6.2.1. Hankintojen perinteiset tavoitteet.....	75
6.2.2. Yritysvastuulliset tavoitteet	75
6.2.3. Hankintastrategioiden yritysvastuuaspekti	77
6.3. RISKITAPAHTUMIEN TUNNISTAMINEN JA RISKIARVIOINTI	78
6.3.1. Hankintoihin liittyvät yritysvastuuriskit.....	78
6.3.2. Hankintojen sosiaaliset riskit.....	80
6.4. RISKIENHALLINNAN MENETELMÄT JA KEINOT	83
6.4.1. Suhtautuminen riskiin.....	83
6.4.2. Riskienhallintakeinot.....	84
6.4.3. Toimittajavalinta	85
6.4.4. Toimittajien suoritusten mittaaminen	89
6.4.5. Toimittajien kouluttaminen	90
6.4.6. Standardit.....	92
6.4.7. GRI:n vaatimukset hankinnoissa	93
6.4.8. Riskienhallintakeinojen riittävyys.....	95
6.5. INFORMAATIO JA KOMMUNIKOINTI.....	96
6.5.1. Yritysvastuutiedottaminen yrityksen sisällä.....	96
6.5.2. Hankintahenkilöiden ohjeistaminen.....	97
6.6. VALVONTA	98
6.6.1. Yritysten vastuu toimittajistaan	98
6.6.2. Valvonta ja tarkastus	99
6.6.3. Toimittajavierailut.....	101
6.6.4. Reagoiminen epäselvyyksiin.....	102
6.7. YHTEENVETO TUTKIMUSAINEISTOISTA.....	103
7. KESKUSTELUA.....	104
7.1. VASTUULLISTA HANKINTAA PIDETÄÄN TAVOITELTAVANA JA TÄRKEÄNÄ.....	104
7.2. HANKINTOJEN MAINE- JA YMPÄRISTÖRISKIT OVAT MERKITTÄVÄ UHKA.....	106
7.3. SOSIAALISTEN RISKIEN HALLINTA JA VALVOMINEN ON HAASTAVAA	109
7.4. RISKIENHALLINTA KESKITTYY TOIMITTAJAVALINTAAN	111
7.5. EMPIRIAN YHTEENVETO	115
8. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	118
8.1. TUTKIMUKSEN PÄÄLÖYDÖKSET.....	118
8.2. KÄYTÄNNÖN IMPLIKAATIOT	119
8.3. TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSAIHEET.....	120
LÄHDELUETTELO.....	122

LIITTEET.....	127
LIITE 1: HAASTATTELULUETTELO	127
LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET YRITYSVASTUU- JA RISKIENHALLINTAHENKILÖILLE.....	128
LIITE 3: HAASTATTELUKYSYMYKSET HANKINTAHENKILÖILLE	131
LIITE 4: HAASTATTELUKYSYMYKSET KONSULTILLE	135

KUVALUETTELO

Kuva 1: Sidosryhmävaatimusten vaikutus yrityksen hankintastrategiaan	32
Kuva 2: Riskijaottelut.....	34
Kuva 3: COSO-ajatusmalli	42
Kuva 4: Hankintojen yritysvastuuriskimalli	59
Kuva 5: Riskienhallintamalli	59
Kuva 6: Toimittajavalintamalli	60
Kuva 7: Korjattu hankintojen yritysvastuuriskimalli.....	115
Kuva 8: Korjattu riskienhallintamalli.....	116
Kuva 9: Korjattu toimittajavalintamalli	117

1. JOHDANTO

1.1. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA MOTIVAATIO

Yrityksen hankinnoista vastaavan henkilön tulee punnita hankintapäätökseen liittyviä, joskus ristiriitaisiakin kriteereitä. Yritykset pyrkivät taloudellisesti kannattaviin hankintasopimuksiin, jotka minimoivat kustannukset. Toisaalta taas liian korostunut kustannustietoisuus hankintapäätöksiä tehtäessä saattaa myöhemmin kostautua huonolaatuisina tuotteina tai alihankkijoiden järjestämiin työolosuhteisiin liittyvinä epäselvyyksinä.

Hankinta on yksi yrityksen suurimmista toiminnoista. Keskimäärin 60 prosenttia teollisuusyrityksen tuotannon arvosta koostuu hankituista tuotteista (van Weele, 1995). Toisen arvion mukaan hankittujen materiaalien arvo vastaa 40 – 60 prosenttia valmistusyrityksen tuloista. Yli puolet laatu- ja asiakastyytyväisyysongelmista liittyy suoraan hankittuihin tuotteisiin. (Neef, 2004.) Hankinta vaikuttaa merkittäväällä tavalla yrityksen taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen epäonnistuneiden hankintojen kautta.

Toimitusketjussa esiintyvät epäselvyydet vaikuttavat yrityksen maineeseen. Yrityksen mainetta pidetään nykyään yhtenä yrityksen arvokkaimmista aineettomista vastaavista, jopa yhtenä suurimmista yrityksen arvoon vaikuttavista tekijöistä (Neufeld, 2007). Samalla yritykseen kohdistuva maineriski on yksi hankalimmin hallittavista yrityksen liiketoimintaan liittyvistä riskeistä. Hallinnan vaikeutta lisää se, että yrityksen maineeseen ei vaikuta ainoastaan yrityksen omat toimet vaan myös arvoketjuun kuuluvien kumppaneiden toiminta. (Könnölä & Rinne, 2001.)

Yritysvastuu liittyy kaikkiin yrityksen toimintoihin. Puhutaan strategisesta yritysvastuusta, joka tarkoittaa vastuun liittämistä osaksi yritysten kaikkea toimintaa (Werther & Chandler, 2007). Yrityksen sidosryhmät ovat osoittaneet kasvavaa kiinnostusta yritysten vastuullista toimintaa kohtaa (Neef, 2004). Aktivistijärjestöt ovat kokeneet vaikeaksi puuttumisen yksittäisten toimittajien järjestämiin työolosuhteisiin kehittyvissä maissa. Ne vaativatkin kansainvälisiä yrityksiä kantamaan vastuuta toimittajistaan (Porter & Kramer, 2006). Yritysten tulisi pohtia tarkkaan vastuutaan toimittajiensa toimista. Yksiselitteistä vastausta vastuun vetämiseen ei ole. (Amaeshi ym. 2008.)

Kaikkiin yritysvastuun osatekijöihin (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu) liittyy hankintojen kannalta mahdollisia riskitekijöitä (Niskala & Tarna, 2003). Yritysvastuu ja sen huomioiminen yritysten toiminnassa on ajankohtainen ilmiö. Viimeaikoina on kiinnitetty huomiota

myös hankintojen yritys vastuullisuuteen. (Werther & Chandler, 2005 ja KPMG, 2008a.) Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti sosiaaliseen vastuuseen. Aiemmissa hankintojen yritys vastuullisuuteen liittyvissä tutkimuksissa on huomioitu lähinnä hankintojen ympäristövaikutukset (Maignan & McAlister, 2003). Tutkijan tietämyksen mukaan vastaavaa, perusteellisuuden yritysten hankintojen sosiaaliseen vastuuseen keskittyvää tutkimusta ei ole Suomessa aiemmin tehty. Sosiaalista vastuuta on tutkittu vähittäiskaupan yrityksissä, mutta perusteellisuudessa aiheeseen on kiinnitetty vähemmän huomiota.

Sosiaalisen vastuun kannalta yritys vastuulliseen toimintaan kytkeytyvät toimittajien järjestämiin työoloihin ja lahjontaan liittyvät kysymykset. Yrityksen täytyy päättää, kuinka laajasti se olettaa hankintaketjunsä jäsenten noudattavan niitä periaatteita, joita yritys on itse sitoutunut noudattamaan. Yhtenä vaihtoehtona esitetään toimittajan sitoutumista noudattamaan yrityksen julkaisemaa eettistä sääntökokoelmaa, jotta se voidaan valita toimittajaksi (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007).

1.2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUKSET

Tutkimus liittyy kiinteästi liikkeenjohdolliseen hankintapäätösongelmaan: hankintojen perinteiset tavoitteet ovat jossain määrin ristiriidassa yritys vastuutavoitteiden kanssa. Toimittajavalinnassa käytettävät kriteerit ovat perinteisesti olleet joustavia ja keskittyneet toimittajan suoritukseen laatu-, hinta- ja toimitusasioissa. Tällainen lähestymistapa ei auta yrityksiä varmistumaan siitä, etteivät toimittajat vaaranna yrityksen mainetta toimimalla laittomasti tai epäeettisesti. (Neef, 2004.) Yrityksen hankintaketjussa paljastuvat negatiiviset asiat voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen maineeseen ja heikentyneen myynnin kautta myös tulokseen.

Tutkimuksen päätavoitteina on ymmärtää:

1. Kuinka yritykset suhtautuvat yritys vastuulliseen hankintaan?
2. Mitä yritys vastuuriskejä hankintoihin liittyy?
3. Ovatko yritys vastuuriskit yritysten mielestä hallinnassa?
4. Millaisia käytäntöjä ja keinoja riskienhallinnassa hyödynnetään?

Tutkimuksen osatavoitteena on selvittää, pitäisikö yritysten tehdä jotain toisin yritys vastuuriskien hallitsemiseksi. Yritys vastuuriskejä ja niihin varautumista hahmotetaan yritysten riskienhallinnan kautta. Hahmottamisessa käytetään apuna riskienhallinnan mallia, COSO-ajattelumallia. Tutkimus

on luonteeltaan normatiivinen. Lopullisena tavoitteena on kuvata sitä prosessia, jolla yritykset kehittävät hankintojensa yritys vastuullisuutta.

Tässä tutkimuksessa hankinnoilla tarkoitetaan tuotehankintoja. Palveluhankintoja ei siis käsitellä. Tutkimuksessa keskitytään hankintoihin tai riskienhallintaan vain aiheen käsittelyn kannalta tarpeellisessa laajuudessa. Tutkimus painottuu puhtaisiin liikeriskeihin. Vahinkoriskit jäävät tutkimuskohteen ulkopuolelle. Tutkimus ottaa kantaa lähinnä sosiaaliseen vastuuseen ja siitä aiheutuviin yritys vastuuriskeihin. Hankintoihin liittyviin taloudellisiin ja ympäristöriskeihin ei puututa. Tässä tutkimuksessa ei keskitytä hankinnoissa realisoituneisiin yritys vastuuriskeihin eikä yritysten puutteellisiin menetelmiin hankintojen yritys vastuuriskien hallitsemisessa. Tällainen tutkimus olisi mielenkiintoinen ja antaisi tutkittavasta ilmiöstä vielä monipuolisemman kuvan. Toisaalta on erittäin haastavaa löytää esimerkkiyrityksiä, jotka suostuisivat osallistumaan tällaiseen tutkimukseen.

1.3. TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimuksen aineisto koostuu yhdeksästä strukturoidusta haastattelusta sekä esimerkkiyritysten kirjallisista hankintoja koskevista menettelytavoista. Aineisto kerättiin syksyllä 2008. Haastatteluihin osallistui yritysten hankinta-, yritys vastuu- ja riskienhallintajohtajia. Näiden lisäksi haasteltiin yhtä yritys vastuulliseen toimintaan erikoistunutta konsulttia. Haastatteluaineistoa on hyödynnetty luvussa kuusi, jossa haastattelut käsitellään yksityiskohtaisesti. Mukaan on liitetty suoria lainauksia haastatteluista, jotta lukijalle välittyisi mahdollisimman todenmukainen kuva vastauksista.

Tässä tutkimuksessa on keskitytty neljän teollisuusyrityksen hankintoihin ja niiden yritys vastuullisuuteen. Esimerkkiyritysten käytännöistä on pyritty muodostamaan mahdollisimman todenmukainen kuva haastattelemalla useampia edustajia jokaisesta yrityksestä sekä tutustumalla yritysten julkisiin, hankintoja koskeviin menettelytapoihin. Tutkimuksen tuloksia yleistettäessä täytyy olla varovainen, koska tutkimusotos käsittää vain neljä yritystä ja niiden vastuulliseen hankintaan liittyvät menettelytavat. Pyrkimyksenä ei ole muodostaa kokonaiskuvaa suomalaisten teollisuusyritysten hankintojen vastuullisuudesta vaan hahmottaa sellaisia hyviä yritys vastuullisia käytäntöjä ja keinoja, joita esimerkkiyritykset ovat muodostaneet.

1.4. TUTKIMUKSEN RAKENNE

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen motivaatio sekä tavoitteet. Luvussa käydään läpi lyhyesti myös tutkimusmenetelmä, tutkimuksen rakenne sekä tutkimuksessa hyödynnettävät käsitteet. Seuraavassa luvussa määritellään tarkemmin yritys vastuun käsite ja sisältö. Luvun lopussa kerrotaan yritys vastuuseen liittyvistä kansainvälisistä ohjeistuksista, standardeista sekä suositellusta raportointitavasta. Luku kolme esittelee hankintoihin liittyviä käsitteitä ja erilaisia tapoja hankintojen organisoimiseksi yrityksessä. Lisäksi kerrotaan erilaisista hankintastrategioista. Luku neljä keskittyy riskienhallintaan. Ensin riskit määritellään yleisesti. Sen jälkeen käsitellään riskienhallintaprosessia ja COSO-ajattelumallia. Lopuksi esitellään vastuullisen hankinnan käsite. Luvussa viisi avataan tarkemmin valittua tutkimusmenetelmää sekä pohditaan tutkimusmenetelmän toimivuutta. Esimerkkiyritykset ja haastatellut henkilöt esitellään tässä luvussa. Luku kuusi keskittyy tutkimuksen haastatteluihin ja luvussa seitsemän haastatteluista tehdään tarkempia havaintoja. Viimeisessä, kahdeksannessa luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset.

1.5. KESKEISET KÄSITTEET

Hankinnat sisältävät ostamisen, varastoinnin, kuljetuksen, vastaanottamisen, tavarankäytön tarkistamisen sekä pelastamisen tuhoutumiselta. Ostamisella tarkoitetaan prosessia, johon kuuluu tarpeen selvittäminen, toimittajan määrittäminen sekä valitseminen, hinta- ja muut sopimusehtoneuvottelut sekä toteutuneiden hankintojen seuranta. Hankinta on siis ostamista laajempi käsite. (Leenders ym. 2002) Hankintoihin liittyy myös laadun kontrolloiminen sekä hankintojen vakuuttaminen (van Weele, 2005).

Yritysvastuulla viitataan sellaiseen toimintaan, jossa yritys kantaa vastuuta toimiensa vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan ja yrityksen eri sidosryhmiin (Niskala & Tarna, 2003). Sidosryhmälähtöinen määritelmä korostaa, että yritysten tulisi toimia yhteiskunnan tavoitteiden ja arvojen mukaisesti (Maignan & McAlister, 2003). Yritysvastuullisena toimintana pidetään sitä, että yritys toimii taloudellisesti ja ekologisesti kestäväällä tavalla niin, että se huomioi samalla sidosryhmiensä vaatimukset (Amaeshi ym. 2008). Termeillä yritys vastuun ja yhteiskuntavastuun viitataan yleisesti samoihin aiheisiin ja ongelmiin. (Rohweder, 2004). Termejä käytetään tässä tutkimuksessa synonyymeinä toisilleen.

Riskienhallinta

Riskienhallintajärjestelmä on suojajärjestelmä, joka turvaa yrityksen henkilöstöä, osaamista sekä liikesuhteita (Suominen, 1998). Riskienhallinnalla tarkoitetaan prosessia, jossa yritystä uhkaavia vaaroja torjutaan ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoidaan (Suominen, 2003). Riskihallinnan tavoitteena on löytää kokonaiskustannusoptimi riskien toteutumisesta aiheutuvien ja niiden hallintaan sijoitettujen resurssien välillä (Engblom, 2003).

2. YRITYSVASTUU HANKINNASSA

2.1. YRITYSVASTUUN MÄÄRITELMÄ

Yhteiskunnallisesti vastuullisella toiminnalla tarkoitetaan sellaista yritystoimintaa, jossa yritys kantaa vastuuta toimiensa vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan ja yrityksen eri sidosryhmiin (Niskala & Tarna, 2003). Yhteiskuntavastuun sidosryhmälähtöinen määritelmä korostaa sitä, että yritysten tulisi toimia yhteiskunnan tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Yhteiskuntavastuullisena toimintana pidetään sellaisten menetelmien, päätösten ja tekojen muodostamista, jotka edesauttavat yhteiskunnan tavoitteiden saavuttamista. (Maignan & McAlister, 2003.) Vastuullisuutta voidaan hahmottaa myös kestävä kehityksen kautta. Yritysvastuullisena toimintana pidetään sitä, että yritys toimii taloudellisesti ja ekologisesti kestäväällä tavalla niin, että se huomioi samalla sidosryhmiensä vaatimukset (Amaeshi ym. 2008). Kirjallisuudessa viitataan usein yritysvastuuseen, joka käsittelee samoja aiheita ja ongelmia kuin yhteiskuntavastuu (Rohweder, 2004). Termejä käytetään tutkimuksessa synonyymeinä toisilleen.

Toisaalta yritysvastuu nähdään suojakeinona johdon erehdyksiä vastaan. Yrityksen toiminta, joka on yhteiskunnan sosiaalisten odotusten vastaista, vahingoittaa yrityksen imagoa ja voi jopa tuhota sen. Yritysvastuullisuus voidaan nähdä suhteellisenä kysymyksenä siitä, mitä pidetään hyvänä liiketoimintatapana nyt ja tulevaisuudessa. (Werther & Chandler, 2005.)

Nykyään puhutaan strategisesta yhteiskuntavastuusta, joka tarkoittaa sitä, ettei toiminnan vastuuvaatimuksia enää ulkoisteta yksittäisen osaston tehtäväksi vaan vastuuaspekti huomioidaan kaikessa yrityksen toiminnassa. Yhteiskuntavastuuriskit heikentävät toteutuessaan helposti yrityksen toiminnan oikeutusta ja voivat tuhota tuotemerkin. Niinpä yhteiskuntavastuuasioiden merkitys yrityksissä korostuu. Ne eivät ole enää pelkkiä vähimmäissitoumuksia vaan strateginen välttämättömyys terveelle yritystoiminnalle. (Werther & Chandler, 2005.) Tarkasteltaessa vastuullista liiketoimintaa laajemmin havaitaan, että se voi olla yritykselle paljon muutakin kuin pelkkä kustannuserä, rajoite tai hyväntekeväisyysteko. Vastuullinen toiminta ilmenee mahdollisuutena, innovaationa sekä kilpailuetuna. Strateginen vastuu korostaa yritysten yleistä vastuuta toimintaympäristöstään. Yrityksiä kehoitetaan suhtautumaan vastuulliseen toimintaan strategisella tavalla, jolloin yritysvastuu edesauttaa yhteiskunnan sosiaalista kehitystä. (Porter & Kramer, 2006.)

On esitetty, että tulevaisuudessa voiton maksimointi ja yhteiskuntavastuu muodostuvat erottamattomaksi kokonaisuudeksi. Yritysvastuullinen toiminta vastaa yhteiskunnan ja yrityksen sidosryhmien vaatimuksiin, jolloin yrityksen taloudellinen tulos paranee. (Werther & Chandler, 2005.)

Nykyään on havaittavissa kahtiajakoa sen suhteen, kuinka yhteiskuntavastuulliseen toimintaan suhtaudutaan. Eurooppalaiset ja japanilaiset yritykset kokevat yritysvastuun toteutuvan yrityksissä, mikäli ne perustavat eettisiä hankintaketjuja, ottavat käyttöön standardeja sekä raportoivat sosiaalisista ja ympäristöasioistaan. Yhdysvaltalaiset yritykset puolestaan tulkitsevat yhteiskunnallisesti vastuullisen toiminnan tarkoittavan hyvää hallintotapaa sekä filantropiaa. (Neef, 2004.)

2.2. YRITYSVASTUUN ULOTTUVUUDET

Yritysvastuu jaetaan kolmeen osa-alueeseen, joita ovat taloudellinen vastuu, ympäristövastuu sekä sosiaalinen vastuu (Niskala ym. 2003). Vastuullisen yritystoiminnan tavoitteena on turvata kestävä kehitys. Kestävän kehityksen avulla nykyisten sukupolvien tarpeet voidaan tyydyttää niin, että tuleville sukupolville jää edelleen mahdollisuus tyydyttää omat tarpeensa. Nämä tarpeet muodostuvat ekologisista, sosiaalisista ja taloudellisista tekijöistä. (Rohweder, 2004.) Ajattelutapa on yhtenevä Niskalan kolmikantaisen yhteiskuntavastuu -käsitteen kanssa. Molemmat näkökannat korostavat eri toimintaympäristöjen yhteistyötä keskenään.

2.2.1. Taloudellinen vastuu

Yrityksen taloudellisen toimintaympäristön avulla hahmotetaan yrityksen tuottamaa taloudellista hyvinvointia (Rohweder, 2004). Taloudellinen vastuu kuvaa niitä välittömiä ja välillisiä taloudellisia vaikutuksia, joita yrityksellä on yhteiskuntaan (Niskala ym. 2003). Se liittyy kannattavaan taloudelliseen toimintaan ja riskienhallintaan. Välitön vastuu liittyy yrityksen toiminnan aiheuttamiin suoriin rahavaikutuksiin. Välilliset vaikutukset koskevat yrityksen toiminnan kansantaloudellisia vaikutuksia. Taloudelliseen vastuuseen liittyy läheisesti vaatimus siitä, että yrityksen on saavutettava tavoiteltava kasvu ja kannattavuus eettisesti hyväksyttävällä tavalla. (Rohweder, 2004.)

2.2.2. Ympäristövastuu

Yritysten täytyy ratkaista toimintansa aiheuttamat ympäristöongelmat, ehkäistä tulevia ongelmia sekä kiinnittää huomiota luonnonvarojen hyödyntämiseen kestäväällä tavalla. (Rohweder, 2004.) Ympäristövastuu kuvaa yritystoiminnan ympäristövaikutuksia, joita voidaan myös tarkastella välittömän ja välillisen vastuun näkökulmista. Välitön vastuu liittyy niihin ympäristöongelmiin, jotka yritys itse aiheuttaa toiminnallaan. (Niskala ym. 2003). Koska ympäristövastuutavoitteet koskevat yrityksen koko toimintaketjua, välillisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi ulkoistamisen aiheuttamat seuraukset. Vastuullinen yritys vaatii yhteistyökumppaneiltaan samanlaisia ympäristönsuojeluun liittyviä toimia, joita se itse noudattaa. (Rohweder, 2004.)

2.2.3. Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu kuvaa yrityksen suhtautumista työntekijöihinsä, näiden työolosuhteisiin, ihmisoikeusasioihin ja yhteiskuntaan sekä tuotevastuuasioihin (Niskala ym. 2003). Näiden lisäksi sosiaaliseen vastuuseen liittyy työntekijöiden arvojen ja kulttuurin kunnioittaminen. Sosiaalisen vastuun välitön vaikutus näkyy yrityksen vastuuna tuotteistaan ja palveluistaan. Välillinen vastuu riippuu yrityksen toiminnan luonteesta. Vastuu voi olla joko paikallista tai globaalia. Sosiaalisen vastuun laajuus vaihtelee maittain (Rohweder, 2004).

Tulevaisuudessa monikansallisten yritysten toimintaan vaikuttavat yhä kasvavat vastuullisuuspaineet. Etenkin sosiaalisen vastuun osalta on käyty keskustelua siitä, mikä on monikansallisten yritysten vastuu sosiaalisten olojen parantamisessa toimintamaissaan. Kestävässä kehityksessä on kyse arvomuutoksesta. Yritysvastuullinen toiminta perustuu ennen kaikkea maailmanlaajuisesti yhteisiksi koettujen eettisten arvojen tunnistamiseen ja pyrkimykseen edistää niitä käytännössä. Eettiset arvot ja tavoitteet on nostettava taloudellisten arvojen rinnalle, jotta kestävä kehitys voidaan huomioida yritysten ajattelu- ja toimintatavoissa. (Rohweder, 2004.)

2.3. YRITYSVASTUU HANKINNASSA

Liike-elämässä on vahvistunut viimeaikoina näkemys, joka korostaa yritysten vastuuta paitsi omista toimistaan myös toimittajistaan. Muutos ajattelutavassa johtuu ennen kaikkea yritysten sidosryhmien vaatimuksista. Ne ovat pakottaneet yritykset sisällyttämään ei-taloudellisia kriteereitä hankintatapoihinsa. Yhä useammat yritysjohtajat ovat myöntäneet yritysvastuun tärkeyden yritystasolla, mutta samalla he ovat yhä epävarmoja siitä, kuinka vastuullisen toiminnan tulisi

heijastua hankintaan. (Maignan ym. 2002.) Koska todennäköisyys sille, että monikansallisen yrityksen toimitusketjussa ilmenee epäselvyyksiä, on suuri, painotetaan yritysten toiminnan yritys vastuullisuuden tärkeyttä. Yritysten on oltava valmiita vastaamaan myös toimittajistaan. Muussa tapauksessa vaarana on yrityksen tuotemerkin tuhoutuminen. (Amaeshi ym. 2008.) Globalisoitumisen myötä työntekijöiden suojelua ei pidetä enää yksittäisten työnantajien ja valtioiden tehtävänä. Kansainvälisesti toimivia yrityksiä vaaditaan kantamaan yhä enenevässä määrin vastuuta siitä, että heidän toimitusketjussaan noudatetaan sosiaalisia ja ympäristövaatimuksia. Vastuullisuusvaatimukseen ei vaikuta se, etteivät yritykset itse ole työntekijöiden suoria työnantajia. (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007.)

Yritysten menestyminen riippuu entistä enemmän niiden toimittajien suorituksesta. Yritykset ovat aiempaa haavoittuvaisempia toimittajiensa toiminnassa esiintyvien ympäristö-, tuoteturvallisuus- ja työntekijöiden kohteluongelmien julkituloon. Vaikka yritykset ovat pyrkineet siirtämään valmistusvastuuta liiketoimintakumppaneilleen, ne eivät silti pysty välttämään vastuuta toimittajistaan ja näiden tuotantoprosessiin liittyvistä laillisuus-, eettisyys- ja laatuksymyksistä. Yritysten edellytetään kantavan toimittajistaan vastuuta siitä riippumatta, että toimittajat sijaitsevat maantieteellisesti kaukana ja että ne ovat laillisesti irrallisia toimijoita. (Neef, 2004.)

Samalla kun yritysten ja niiden toimittajien väliset suhteet ovat syventyneet, toimittajasuhteet ovat muuttuneet entistä monimutkaisemmiksi. Suhteiden monimutkaistuminen on aiheuttanut hankalia tilanteita, kun yritysten välille on syntynyt jännitteitä. Yrityksen hankintahenkilöstö voi olla päivittäin tekemisissä eettisten kysymysten kanssa, jotka liittyvät lahjojen antamiseen ja vastaanottamiseen, lahjuksiin, vieraanvaraisuuteen sekä muihin vastaaviin houkutuksiin. (Crane & Matten, 2007.)

Toimittajasuhteiden monimutkaistumisesta huolimatta yritysten konkreettinen ostotoiminta on muuttunut vain vähän viimeisten 20 vuoden aikana. Toimitusten hallinta kuuluu edelleen usein keskitason hankintajohtajien vastuulle. Toimittajien valinnassa käytettävät kriteerit ovat usein joustavia ja hankintastrategiat liittyvät yksinomaan toimittajien suoritukseen laatu-, hinta- ja toimitusasioissa. Lähestymistapa ei kehitä yrityksen ja toimittajan välistä yhteistyötä eikä se auta yritystä varmistumaan siitä, etteivät niiden toimittajat vaaranna yrityksen mainetta toimimalla laittomasti tai epäeettisesti. (Neef, 2004.)

2.4. MOTIVAATIOTEKIJÄT YRITYSVASTUULLISESSA TOIMINNASSA

Yritysten vastuullista toimintaa perustellaan parantuneen liiketoiminnan kautta. Syitä yrityksen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan voidaan hahmottaa neljän tekijän kautta, joita ovat taloudelliset, julkishallinnolliset, sidosryhmälähtöiset sekä eettiset kannustimet. Näiden lisäksi syitä etsitään yritykseen itseensä liittyvistä tekijöistä.

2.4.1. *Taloudelliset kannustimet*

Vastuullisen toiminnan taloudellisia kannustimia ovat lisääntynyt kysyntä, yrityksen parantunut imago sekä puhtaasti toiminnan kannattavuuteen liittyvät tekijät. Mikäli yritys toimii tavalla, joka tehostaa materiaalien ja energian käyttöä, paranee samalla toiminnan kannattavuus. Toimenpiteiden johdosta yritys paitsi suojelee luontoa myös vähentää tuotanto- ja ympäristönsuojelukustannuksia. (Rohweder, 2004.) Sosiaalisesti vastuullinen toiminta ei ainoastaan hyödynnä yrityksen työntekijöiden työoloja, vaan kasvattaa myös yrityksen tulosta. On tutkittu tilanteita, joissa yritys on implementoinut työterveys- ja turvallisuusstandardit osaksi toimintojaan. Samalla yrityksen tuottavuus on kasvanut ja yrityksen maine vastuullisena toimijana on parantunut. (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007.) Yritykset, joiden toiminta pidetään vastuullisena, saavat usein uusia ja entistä tyytyväisempiä asiakkaita. Vastaavasti yritys, jonka toimintaa pidetään vastuuttomana, saattaa kohdata ostoboikotteja sekä muita epätoivottavia asiakastoimia. (Crane & Matten, 2007.)

Vastuullinen toiminta ei liity ainoastaan eettisiin kysymyksiin vaan sitä pidetään yrityksen pitkän aikavälin kannattavuuden kannalta välttämättömänä. Lähestymistapa korostaa kestävän kehityksen vaatimusta. Pitkän tähtäimen suunnittelu liittyy läheisesti liiketoiminnan kestävään kasvuun ja taloudelliseen kannattavuuteen. Onkin tärkeää, että yritys tiedostaa pitkän aikavälin tavoitteensa sekä yksittäisten toimiensa vaikutuksen suurempiin kokonaisuuksiin. (Könnölä & Rinne, 2001.) Vastuuohjelmat saattavat olla yrityksille kalliita lyhyellä aikavälillä, mutta niiden pitkän aikavälin hyötyjen uskotaan kattavan syntyneet kustannukset. (Leenders ym. 2001.)

Yritysten yritys vastuullisen toiminnan yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen on tutkittu useissa tutkimuksissa. Tutkimuksissa on selvinnyt, että yhteiskuntavastuullisen toiminnan ja yrityksen tuloksen välillä on positiivinen tai negatiivinen yhteys, ja joissain tutkimuksissa yhteyttä ei ole havaittu lainkaan. (Carter, 2005.) Yritysvastuuta käsittelevässä kirjallisuudessa vallitseva yleinen kanta kuitenkin on, että vastuullisen toiminnan ja kannattavuuden välillä on positiivinen riippuvuussuhde (Crane & Matten, 2007). Ongelmana tähänastisissa tutkimuksissa on ollut se, että vallitsevat mielipiteet yhteiskuntavastuun asemasta yritysten toiminnassa ovat olleet niin hajanaisia

ja liiketoimintaan liittymättömiä, ettei vastuullisen liiketoiminnan yhteyttä yhteiskunnan kehittämiseen ole havaittu. (Porter & Kramer, 2006.)

2.4.2. Sidosryhmäkannustimet

Yrityksen sidosryhmiä ovat ne ryhmät ja yksilöt, jotka voivat omilla toimillaan vaikuttaa yritykseen tai joihin yrityksen toimilla on vaikutusta. (Rohweder, 2004.) Toisaalta sidosryhminä pidetään niitä tahoja, jotka vahingoittuvat tai hyötyvät yrityksen toimista tai joiden oikeudet voivat olla uhattuina yrityksen toimien vuoksi. (Crane & Matten, 2007.)

Yrityksellä on ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä. Molempien vaatimukset vaikuttavat yritysten päätöksiin. Ulkoiset sidosryhmät liittyvät tuoteketjuun, tuotannontekijöiden tarjoajiin sekä taloudelliseen, poliittiseen tai yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön. Joukkotiedotusvälineet muodostavat yhden yrityksen sidosryhmistä. (Lovio, 2004.) Ulkoiset sidosryhmät painostavat yritystä toimimaan vastuullisemmin, mutta painostajana voi olla myös yrityksen oma henkilökunta tai sijoittajat. Useassa yrityksessä johto on ollut avainasemassa silloin, kun hankintojen vastuullisuusaspektia on ryhdytty pohtimaan. (Maignan ym. 2002.)

Sidosryhmiin liittyvät kannustimet koskevat näiden ryhmien kasvanutta kiinnostusta vastuullista toimintaa kohtaan. Yritys, joka pitää toimintaansa sidosryhmälähtöisenä, ei voi ohittaa yleisen moraalin vaatimuksia. (Rohweder, 2004.) Yritysvastuun *julkishallinnolliset kannustimet* liittyvät valtiovallan pyrkimykseen vaikuttaa yritysten toimintaan säännöstelyn avulla. Yritysten taloudellista, sosiaalista ja ekologista vastuuta koskevat useat kansainväliset ja EU:n säännökset. (Rohweder, 2004.) Mikäli yritykset toimivat vapaaehtoisesti vastuullisesti, ei valtiovallalla edes ole intressejä laajentaa yritys- ja ympäristövastuuseen liittyvää sääntelyä. Tällöin yrityksille jää huomattavasti joustavampi mahdollisuus toimia itsenäisesti ilman, että valtionjohto puuttuu niiden toimintaan. (Crane & Matten, 2007.)

Yrityksen on huomioitava sidosryhmiensä näkemykset yritysvastuuta määritellessään. Suhtautuminen yhteiskuntavastuuseen on strateginen valinta, joka ei voi olla ristiriidassa sidosryhmien tai yhteiskunnan yleisten odotusten kanssa. (Niskala ym. 2003.) Nykyään yhä enenevässä määrin yleistyy kanta, joka korostaa sidosryhmien merkitystä. Yrityksen on todistettava sidosryhmilleen, että lopputuote on kustannustensa arvoinen. Tämä pätee erityisesti silloin, kun yritys ei pysty vastaamaan korkeampiin odotuksiin, jotka koskevat saasteita, resurssien käyttöä ja

eettistä käyttäytymistä. Ajattelutapa on liike-elämässä uusi: yrityksen selviämiseen ei riitä enää pelkkä tuotteen myyminen vaan yrityksen on myös ”myytävä itsensä” vastuullisena toimijana ja muodostettava näin hyväksyttävä julkinen mielikuva. (Zenz, 1994.)

Sidosryhmäsuhteet ja niiden hoitaminen liittyvät läheisesti vastuulliseen yritystoimintaan, sillä yritysvastuu perustuu pitkälti sidosryhmien odotuksiin. Samalla sidosryhmäsuhteiden hoitamista pidetään keinona hallita yrityksen mainetta ja riskejä. (Rohweder, 2004.) Vastuullinen yritys harjoittaa säännöllisesti ja avoimesti vuorovaikutusta kansalaisjärjestöjen, viranomaisten, sijoittajien ja työntekijöidensä kanssa. Yritysten haasteena on sellaisten toimintamallien kehittäminen, jotka ovat samalla sekä taloudellisesti kannattavia että yhteiskunnallisesti vastuullisia. Vastuun liittäminen liiketoimintaan vaatii yrityksiltä uudenlaisten toimintamallien omaksumista tuotesuunnittelussa, alihankintaketjujen hallinnassa, markkinoinnissa sekä henkilöstöjohtamisessa. Uusien toimintamallien avulla yritys muokkaa toimintaansa sidosryhmiensä odotusten mukaiseksi ja saavuttaa näin kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. (Könnölä & Rinne, 2001.)

Osakkeenomistajien kasvanut kiinnostus yrityksen asioita kohtaan on saanut yritysten johtajat suhtautumaan vakavasti yritysvastuuasioihin. Samalla median kiinnostus paljastaa epäilyttäviä seikkoja yritysten toiminnasta on lisääntynyt. Julkisesti listatut yritykset ovat erityisen haavoittuvaisia, kun kyseessä on onnettomuus tai muu tapahtuma, joka voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen maineeseen. Yhteiskunnassa vallitsee tällä hetkellä voimakas pyrkimys saada yritykset kantamaan vastuuta toimittajiensa sekä alihankkijoidensa toimista. (Neef, 2004.) Yrityksen yhteiskunnallisesti vastuulliset toimet parantavat yrityksen tuotemerkin positiivista tunnettavuutta ja yrityksen mainetta sidosryhmien keskuudessa. Tämä puolestaan voi muodostaa yritykselle kilpailuedun suhteessa muihin yrityksiin. (Carter, 2005.)

Yrityksen toimittajat muodostavat yhden yrityksen sidosryhmistä. Sidosryhmäasemaa pidetään selvänä, koska toimittajat hyötyvät yrityksen toiminnan tuloksellisuudesta ja vastaavasti ne kärsivät, mikäli yrityksellä menee huonommin. Yritys ja sen toimittajat ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että näiden pyrkimykset olisivat aina yhtenäiset. (Crane & Matten, 2007.) Sidosryhmien huolenaiheet hankintojen kohdalla liittyvät siihen, kunnioittavatko toimittajat ihmis- ja työntekijäoikeuksia, suojeleeko yritys luonnonvaroja ja hyödyntääkö se vähemmistötoimittajia. (Maignan ym. 2002.)

Vastuullinen hankinta nähdään liikkeenjohdollisena pyrkimyksenä integroida sidosryhmien vaatimukset ostoprosessiin (Maignan & McAlister, 2003). Ulkoiset sidosryhmät vaativat, että toimitusketjun alkupään toimijoita on seurattava. Ulkoisten sidosryhmien ja erityisesti yrityksen asiakkaiden aktiivisuus korostaa yhteistyön merkitystä yrityksen toimitusketjussa. Yhteistyötä tarvitaan paitsi yrityksen ja sen ulkopuolisten toimittajien välillä myös yrityksen sisällä. Hankintajohtajan on tehtävä yhteistyötä toimittajien kanssa niin, että yrityksen hankintojen yritys vastuullisuus voidaan varmistaa. Samalla toimittajia vaaditaan varmentamaan omien toimittajiensa toiminnan vastuullisuus. (Carter & Jennings, 2004.)

2.4.3. Eettiset kannustimet

Yrityksen omat arvot ja halu kantaa vastuuta ympäristöstä ja ihmisistä ovat toiminnan eettisiä kannustimia. Avoin ja aktiivinen vuorovaikutus yrityksen eri sidosryhmien kanssa on eettisten arvojen muodostamisen edellytys. (Rohweder, 2004.) Vapaaehtoinen vastuullinen toiminta on pitkän aikavälin sijoitus turvallisuus-, koulutus- ja tasa-arvoasioihin. Sijoitus heijastuu yhteiskuntaan, joka muuttuu investointien myötä paremmaksi ja vakaammaksi liiketoimintaympäristöksi. (Crane & Matten, 2007.)

Yrityksen valintoihin ja päätöksiin vaikuttavat arvot, periaatteet ja tavoitteet, jotka ohjaavat yrityksen kaikkea toimintaa. Yhteiskuntavastuun huomioiminen yritystoiminnassa voidaan nähdä joko pelkkänä laillisuusvaatimusten noudattamisena tai sitten kilpailuetuna ja riskienhallintakäytännönä. (Niskala ym. 2003.) Toisaalta on esitetty, että kasvanut kiinnostus yritys vastuusasioita kohtaan johtuu yhteiskunnan arvomuutoksesta (Rohweder, 2004). Sosiaaliset odotukset ja yhteiskunnan eettiset mielipiteet siirtyvät usein ajan myötä osaksi lainsäädäntöä. Yritysjohdon täytyy olla herkkä havaitsemaan yhteiskunnan arvomuutoksia ja liittää yritys vastuukäytännöt osaksi yrityksen laajempaa strategiaa. Tämä on ainoa keino vastata myös tulevaisuuden arvomuutoksiin. (Werther & Chandler, 2005.)

Globalisaation lisääntyessä yritysten odotetaan kantavan enemmän vastuuta taloudellisen hyvinvoinnin tasaisesta jakautumisesta. Keskeinen globalisaatiokritiikki koskeekin kansainvälisen toiminnan vaikutusta sosiaalisesti kestävään kehitykseen ja ihmisoikeuksiin. (Rohweder, 2004.)

2.4.4. Yrityskohtaiset tekijät

Yritysten suhtautuminen yritys vastuulliseen toimintaan riippuu useasta tekijästä. Yrityksen toimiala määrittää sen, mihin seikkoihin yritys vastuuasioita pohtiessa tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Energia-alan yritykset kiinnittävät huomiota tuotannon ympäristövaikutuksiin, kun taas kaupan alalla erityisinä huolenaiheina ovat toimittajaketjun työolot. (Niskala ym. 2003.) Työvoimavaltaisilla aloilla, joissa toiminnan ympäristövaikutukset eivät ole niin merkittäviä, sosiaaliseen vastuuseen liittyvät asiat korostuvat (Rohweder, 2004).

Yrityksen koolla on myös merkitystä. Mitä suurempi yritys on, sitä huomattavampia sen toiminnan aiheuttamat vaikutukset ovat. Suurilta yrityksiltä odotetaan vastuullisempaa toimintaa niiden suuremman vaikutusvallan vuoksi. (Niskala ym. 2003.) Koska suurten, globaalisti toimivien yritysten mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaan on huomattava, niiltä odotetaan tekoja, jotka pyrkivät maailmanlaajuiseen kestävään kehitykseen (Rohweder, 2004).

Yrityksen yhteiskuntavastuun noudattamishalukkuuteen liittyy sen toimintojen kansainvälisyys. Kansainvälisiltä yrityksiltä odotetaan laajempaa tiedottamista yhteiskuntavastuuasioissa. Toisaalta useilla mantereilla toimivat yritykset saattavat ajautua kaksoisstandardiongelman eteen. Saattaa käydä niin, että ne eettiset vähimmäisperiaatteet, joiden mukaan yritys toimii kotimaassaan, ovat huomattavasti alempia tai korkeampia kuin ne standardit, joita sen odotetaan noudattavan ulkomailla toimiessaan. (Niskala ym. 2003.) Mikäli velvoitteet on määritelty laissa tai sopimuksissa, yritysten vastuu on juridista. Tällainen vastuullisuuden taso ei useinkaan riitä yrityksen sidosryhmille, jotka vaativat yritystä huomioimaan toimintansa välittömät sekä välilliset vaikutukset. (Rohweder, 2004.)

2.5. YRITYSVASTUUSÄÄNTELY JA -OHJEISTUS

2.5.1. Kansainväliset aloitteet ja ILO:n säännökset

Yritysvastuuseen liittyviä kysymyksiä on pyritty jossain määrin sääntelemään kansallisen ja EU:n sääntelyn avulla. Vuonna 1999 YK julkaisi Global Compact –aloitteen, jonka periaatteet liittyvät ihmisoikeuksiin, työoloihin sekä ympäristönsuojeluun. Aloite keskittyy vastuun määrittelemiseen eikä niinkään käytännön ohjeiden antamiseen. (Rohweder, 2004.) Global Compact on vapaaehtoinen aloite. Se edistää yritys vastuuta vaatimalla yrityksiä toimimaan hyvän yrityskansalaisen tavoin. YK:n antamaan tuen ja verkostojen avulla Global Compact on pystynyt

edistämään yritys vastuuta laajasti kaikkialla maailmassa. Aloite on tarkoitettu yrityksille vain ohjeistukseksi, jota ne voivat hyödyntää standardien ohella. Se ei anna konkreettisia toimintamalleja tai ohjeistuksia yritysten toiminnan tueksi. (Leipziger, 2003.)

OECD julkaisi vuonna 1999 aloitteen, joka pyrkii vähentämään ulkomaalaisten viranomaisten lahjontaa kansainvälisessä kaupassa. Aloite muodostettiin pelotteeksi lahjonnalle. Se kriminalisoi lahjuksien maksamisen sekä antamisen, mutta ei niiden pyytämistä ja hyväksymistä. Usean tahon yhteenliittymä, johon kuului muun muassa ammattiliittoja, kansalaisjärjestöjä, yrityksiä ja akateemikkoja, muodosti lahjonnan vastaiset liike-elämän periaatteet (Business Principles for Countering Bribery). Periaatteiden taustalla on ajatus, että yritykset noudattavat niitä ja muokkaavat niiden avulla omia sisäisiä prosessejaan. Tarkoituksena on, että yritykset muodostavat yrityskohtaisia menettelytapoja eivätkä sovelle valmiita sääntöjä suoraan toimintaansa. (Leipziger, 2003.)

Kansainvälisen työjärjestö ILO:n säädökset ottavat kantaa muun muassa pakko- ja lapsityövoiman käytön kieltämiseen sekä yhdistymisvapauteen ja syrjintäkieltoon (Rohweder, 2004). ILO:n julkistamat työstandardit on muodostettu yleisen käytännön sekä suositeltujen vähimmäisstandardien pohjalta (Leipziger, 2003). ILO:n säännökset eivät ota kantaa työterveys- ja työturvallisuusasioihin. Siitä huolimatta useat yritykset ovat pyrkineet vaikuttamaan toimittajiensa tarjoamiin työskentelyolosuhteisiin. Mahdollisena selityksenä esitetään, ettei työskentelyolosuhteisiin puuttumista pidetä niin poliittisena toimenpiteenä kuin tietyn maan palkkatasoon, työaikalainsäädäntöön tai ammattiliittotoimintaan puuttumista. (Brown, 2007.)

2.5.2. Johdon hallintajärjestelmät

Yrityksen johdon avuksi kehitetään hallintajärjestelmiä, jotka voivat olla joko yrityksen itsensä luomia tai valmiita. Yritysvastuun kannalta kaiken kattavaa järjestelmää ei ole vielä luotu, vaan eri järjestelmiä hyödynnetään yritys vastuun eri ulottuvuuksia arvioitaessa. Teknisen laadun ulottuvuutta vastaa ISO 9000 –standardi, ympäristölaatuun liittyy ISO 14001 –standardi sekä EMAS-asetus ja sosiaaliseen laatuun vastaavasti SA 8000 ja OHSAS –standardit. Osa yrityksistä on integroinut toimintaansa ympäristö- ja sosiaaliseen laatuun liittyviä standardeja. Tutkimuksissa on havaittu, että eniten standardeja toimintaansa ovat integroineet ne yritykset, joilla on ollut ennestään ISO-sarjan laatujärjestelmä käytössään. Perinteisesti laatujärjestelmiä hyödyntävät yritykset ovat

olleet eurooppalaisia, mutta aasialaisten ja erityisesti kiinalaisten yritysten keskuudessa sertifikaattien hyödyntäminen yleistyy jatkuvasti. (Rohweder, 2004.)

Sekä EMAS että ISO 14001 koostuvat viidestä pääelementistä, joita ovat ympäristöpolitiikka, suunnittelu, järjestelmän toteuttaminen ja toiminnot, tarkastus ja korjaavat toimenpiteet sekä johdon katselmus. Molemmat painottavat jatkuvan parantamisen merkitystä, mutta vain EMAS vaatii laatijaltaan julkisen ympäristöselonteon julkaisemista, jossa määritetään yrityksen välilliset ja välittömät ympäristötavoitteet sekä tavoitteiden saavuttamisen ajallisen kehittymisen. (Rohweder, 2004.) ISO 14001 –standardin etuna pidetään sitä, että se on hyvin käyttökelpoinen johdon työkalu, koska kouluttamisen kautta työntekijät ymmärtävät, kuinka ympäristöongelmia voidaan välttää. Standardin ongelmana pidetään suorituskriteereiden puuttumista. Yritykset voivat ottaa käyttöönsä hallintamenetelmiä ja samaan aikaan aiheuttaa edelleen huomattavia ympäristövahinkoja. Standardi ei keskity lainkaan kestäväyyteen. (Leipziger, 2003.)

SA 8000-standardin tavoite on tehdä työpaikoista inhimillisempiä. Koska standardi on osa yritysten hallintajärjestelmiä, yritysten, jotka noudattavat standardia, on integroitava sosiaalisen vastuun asiat osaksi yrityksen menettelyjä ja päivittäisiä toimenpiteitä. (Leipziger, 2003) Standardi koskee yrityksen toiminnan sosiaalisen laadun ulottuvuutta. Kuten ympäristöstandardit SA 8000 vaatii yrityksiltä sitoutumista jatkuvaan kehittämiseen. Sosiaalisen vastuun elementit liittyvät lapsi- ja pakkotyövoimakysymyksiin sekä terveys- ja turvallisuusasioihin. Standardi koskee työntekijöiden järjestäytymis- ja kollektiivista neuvottelu-oikeutta, syrjinnän kieltoa, työntekijöiden kohtelua ja rankaisemista, työaikoja sekä vähimmäispalkkaa. (Rohweder, 2004.) Koska standardia noudatetaan kaikkialla maailmassa, tarjoaa se mahdollisuuden yritysten toimitusketjujen vertailemiseen sekä arviointiin. Standardin käyttöönoton myötä yritysten täytyy julkaista ja ylläpitää tapoja, joiden avulla toimittajat valitaan ja heidän toimintaansa arvioidaan. Yrityksen on varmistettava, että toimittajayritys toimii vastuullisella tavalla. (Leipziger, 2003.)

Standardien käyttöön liittyy myös kyseenalaisia seikkoja. Sidosryhmien voi olla vaikeaa saada tietoa siitä, kuinka standardia hyödyntävä yritys toimii todellisuudessa ja onko se saanut parannettuaan toimintaansa tavoitteiden mukaisesti. Vaikka yritys noudattaa toiminnassaan ISO – standardien vaatimuksia, se ei ole toimistaan julkisesti raportointivelvollinen. Tällöin toiminnan arviointi on ulkopuolisena lähes mahdotonta. Toisaalta hallinnointijärjestelmiä on syytetty siitä, etteivät ne oikeastaan liity lainkaan yrityksen toimintaan. Yritysvastuuseen liittyvät tavoitteet pitäisi

liittää osaksi yrityksen strategiaa, jotta ne todellisuudessa olisivat osa yrityksen liiketoiminnan hallintaa. (Rohweder, 2004.)

Vaikka standardeja hyödynnetään toimittaja-arvioinneissa jossain määrin, ei ole olemassa tiettyjä maailmanlaajuisesti yleisesti hyväksyttyjä standardeja, joiden avulla toimittajien päästöjä, kierrättämistä tai sosiaalisen vastuun noudattamista seurattaisiin kaikkialla. Lisäksi eri teollisuuden aloilla seurataan eri asioita. (KPMG, 2008a.) Aiemmin puuttui standardi, joka mittaa puhtaasti sosiaalista vastuuta. ISO, The International Organization for Standardization, kehittää kuitenkin parhaillaan uutta standardia, joka antaa yrityksille ohjeita yritys vastuun noudattamiseen. Uusi standardi sisältää sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun ja siinä kiinnitetään erityisesti huomiota alihankkijoihin, tuotantoketjuun sekä terveys- ja turvallisuusasioihin. ISO 26000 julkaistaan näillä näkymin vuonna 2010. Standardi ei aseta yrityksille vaatimuksia, joten yritykset eivät voi sertifioida sitä. (ISO, 9.12.2008.)

2.5.3. GRI-raportointi

Yritysvastuun eri osatekijät huomioidaan GRI:n (Global Report Initiative) mukaisessa yhteiskuntavastuuraportoinnissa. GRI on kansainvälinen aloite, joka pyrkii luomaan yleisesti hyväksytyn mallin, jolla yritykset raportoivat yhteiskuntavastuuasioistaan. Yleisinä raportoinnin lähtökohtina pidetään tiedon läpinäkyvyyttä sekä täydellisyyttä. Raportoitavissa asioissa täytyy näiden lisäksi huomioida tiedon kattavuus, olennaisuus ja yhteys kestäväan kehitykseen sekä tiedon laatu ja luotettavuus. Raportoinnin tarkoituksena on luoda tietoa, joka on ulkopuolisen toimin todennettavissa. (Niskala ym. 2003). Valtioiden suhtautuminen vaikuttaa merkittäväällä tavalla siihen, kuinka yritys vastuusta raportoidaan. Esimerkiksi Iso-Britanniassa jokaisen listatun yrityksen on tulevaisuudessa liitettävä vuosikertomukseensa toimintaansa uhkaavat eettiset, sosiaaliset sekä ympäristöriskit. (Porter & Kramer, 2006.)

Raportoinnin tarkoituksena on antaa lukijalle kokonaiskuva yrityksestä. Yritykset raportoivat GRI:n mukaisesti tietyt tunnusluvut toiminnastaan taloudellisen, sosiaalisen- ja ympäristövastuun aloilta. Tunnusluvut huomioivat yrityksen toimien välittömät sekä välilliset vaikutukset. Taloudellisen vastuun tunnusluvut kuvaavat liikevaihdon muodostumista alueittain, hankintoja, henkilöstökuluja sekä pääomaan liittyviä korkoja. Ympäristötunnusluvut kuvaavat materiaalien, energian ja veden kokonaiskulutusta, luonnon monimuotoisuuden kunnioittamista, kasvihuonekaasupäästöjä, jätteiden määrää sekä kansainvälisten sopimusten noudattamista. (Rohweder, 2004.) Sosiaalinen vastuun

tunnusluvut liittyvät työvoiman rakenteeseen, työolosuhteisiin, järjestäytymisvapauteen sekä tasa-arvoon. Tunnusluvut huomioivat ihmisoikeusasiat ja erityisesti lapsityövoiman hankintapäätöksiä tehtäessä ja toimittajia valittaessa. Sosiaalisen vastuun tunnusluvut ottavat kantaa toimittajaketjuihin, alihankkijoihin sekä lahjontaan ja lahjusten ottamiseen liittyviin menettelytapoihin kuten valvontajärjestelmiin. (Niskala ym. 2003.)

GRI-ohjeistus antaa yrityksille konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka yrityksen toimintaa voidaan muuttaa yritys vastuullisempaan suuntaan. Ohjeistus listaa suoritusmittareita kuudelta osa-alueelta, jotka ovat ympäristö, talous, työntekijöihin liittyvät menettelytavat ja kohtuulliset olosuhteet, ihmisoikeudet, yhteiskunta sekä tuotevastuu. Nimenomaisesti hankintoihin soveltuvia mittareita liittyy lähes jokaiseen osa-alueeseen. Esimerkkeinä voidaan mainita ympäristöulottuvuuteen liittyvä kierrätetyn materiaalin käyttö tuotannossa, talousaspektiin liittyvät menettelytavat, jotka edistävät paikallisten toimittajien hyödyntämistä, sekä ihmisoikeusulottuvuuden vaatimus siitä, että toimittajien ja sopimuskumppanien toimintaa valvotaan. Lisäksi yhteiskuntaulottuvuus edellyttää sellaisten yrityksen yksikköjen tunnistamista, jotka altistuvat lahjontariskille. Ihmisoikeusulottuvuuteen liittyy lisäksi vaatimus siitä, että yritys tunnistaa sellaiset toimintonsa, joihin liittyy merkittävä lapsi- tai pakkotyövoiman käytön riski. Yhteiskuntaulottuvuudessa yrityksen odotetaan kertovan sellaisen henkilöstönsä osuus, jolle on opetettu korruptionvastaisia menettelytapoja sekä niiden toimien lukumäärä, joiden avulla yrityksessä esiintyvää korruptiota pyritään vähentämään. (GRI, 2006.)

GRI:n mukaista raportointimallia on myös kritisoitu. Raportointi saattaa muodostua yritykselle liian raskaaksi prosessiksi ja raportit voivat muodostua hyvin vaikealukuisiksi. (Könnölä & Rinne, 2001.) Saasteiden vähennyksistä, jätteistä, hiilidioksidipäästöistä ja energian käytöstä saatetaan raportoida yksittäisten divisioonien tai alueiden mukaan eikä koko yrityksen näkökulmasta. Yritykset mainitsevat tulevaisuuden tarkoista sitoumuksista tuskin koskaan. Ongelman muodostaa lisäksi vastuullisen toiminnan mittaamisen vaikeus. Eri tahot määrittävät vastuullisuuden lajit ja sisällön eri tavoin, yritysten toiminnan vastuullisuuden valvonta ulkopuolisena on lähes mahdotonta ja yhteiskuntavastuukyselyt antavat joskus epäluotettavia tietoja. Lisäksi ne yritykset, joiden toiminta on kaikkein kestävämmintä, eivät edes vastaa kyselyihin. (Porter & Kramer, 2006.)

2.6. LUVUN YHTEENVETO

Yritykset pyrkivät huomioimaan yritysvastuun kaikessa toiminnassaan yhä enenevässä määrin. Sidosryhmät ovat painostaneet yrityksiä liittämään yritysvastuun myös osaksi niiden hankintoja. Kaikille yrityksille ei ole kuitenkaan vielä selvää, kuinka yritysvastuun tulisi heijastua hankintoihin. Yritysvastuun jokaiseen ulottuvuuteen (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu) liittyy riskitekijöitä, jotka toteutuessaan heikentävät tuotteiden laatua ja saatavuutta. Samalla yrityksen maine kärsii. Suojatakseen mainettaan yritykset kiinnittävät huomiota hankintoihin kohdistuviin yritysvastuuriskeihin ja pyrkivät estämään niiden realisoitumista. Yritysvastuuriskien toteutumista pyritään välttämään valitsemalla sellaisia toimittajia, jotka noudattavat niitä samoja sääntöjä ja standardeja, joiden mukaan yrityskin toimii. On epätodennäköistä, että toimittajan toiminnassa ilmenee epäselvyyksiä, mikäli toimittajalla on tietty sertifioitu laatustandardi tai se toimii GRI-ohjeistuksen mukaan.

3. YRITYSTEN HANKINNAT

Hankintojen tehtävänä on ostaa oikean laatuista tuotteita, oikea määrä, oikeaan aikaan ja hintaan oikeasta paikasta. Pää tavoitteena on toimintojen jatkuvuuden turvaaminen kaikkina ajankohtina. Turvaamisen pitäisi tapahtua niin, että varastoihin ei investoita yhtään vähimmäistarvetta enempää. Toisaalta hankintojen tehtävänä on ylläpitää riittävää laatutasoa niin, että tuotteita voidaan käyttää siihen tarkoitukseen, jota varten ne on tilattu. Tarkoituksena on välttää kaksinkertaisten, turhien sekä vanhentuneiden tuotteiden tilaaminen. Hankinnoista vastaavat henkilöt edustavat yhtiötä ulospäin ja osallistuvat näin yrityksen imagon rakentamiseen. (Zenz, 1994.)

3.1. HANKINNAN KÄSITTEITÄ

Ostamista sekä hankintaa kuvaavia termejä on useita, eikä näiden termien käyttämisestä tai niiden määritelmistä ole olemassa yleisesti hyväksyttyjä sopimuksia (van Weele, 2005). Termien suomenkieliset vastineet voivat vielä aiheuttaa lisäsekaannuksia.

Ostamisella (Purchasing) tarkoitetaan prosessia, johon kuuluu tarpeen selvittäminen, tarjoajan määrittäminen sekä valitseminen, hinta- ja muut sopimusehtoneuvottelut sekä toteutuneiden hankintojen seuranta (Leenders ym. 2002). Toisaalta ostoilla tarkoitetaan yrityksen ulkopuolisten resurssien hallintaa niin, että kaikki tuotteet, palvelut, voimavarat ja tietämys, joita tarvitaan yrityksen pää- ja tukitoimintojen pyörittämiseen, ylläpitoon sekä hallitsemiseksi, on turvattu parhaalla mahdollisella tavalla (van Weele, 2005). Määritelmä on laaja, eikä kovinkaan konkreettinen.

Ostotoiminta (Purchasing Function) on ostamista laajempi käsite. Se sisältää ostettavien tuotteiden ja palveluiden tarkan määrittämisen, soveliaimman tarjoajan valitsemisen sekä sellaisten käytäntöjen muodostamisen, joiden avulla paras tarjoaja valitaan. Ostotoimintaan kuuluu lisäksi tilausten valvonta ja tarkastaminen tarjonnan saatavuuden varmistamiseksi sekä toimitusten seuranta ja arviointi. (van Weele, 2005.) Yrityksen ostotoiminta nähdään prosessina, jossa yritys ja sen hankintaosasto muodostavat tavoitteet ja säännöt hankinnoille (Zenz, 1994).

Ostotoiminnan prosessinäkökulma kuvaa sitä, kuinka hankintaprosessin eri vaiheet liittyvät tiukasti toisiinsa: laatuongelmat prosessin alkuvaiheessa heijastuvat aina prosessin loppuun asti, kun alun puutteet johtavat ongelmiin prosessin loppuvaiheissa. Toisaalta ostotoimintaa pidetään eri toiminnot

läpäisevänä tehtävänä. Tällöin on loogista, että hankintaosasto ei vastaa ostoista yksin, vaan että jokaisen hankintoihin osallistuvan osaston vastuu ja valta määritellään erikseen. (van Weele, 1995.)

Hankinnat (Procurement) viittaavat laaja-alaisempaan toimintaan, joka sisältää ostamisen, varastoinnin, kuljettamisen, vastaanottamisen, tavarankontrollin sekä tavarankontrollin pelastamisen tuhoutumiselta (Leenders ym. 2002). Ostaminen erotetaan selkeästi hankinnasta. Hankinta käsittää useampia toimintoja, kuten laadun kontrolloimisen sekä hankintojen vakuuttamisen. Jotkut yritykset huomioivat hankinnoissaan myös ympäristöasiat. Tietoisuuden uskotaan lisääntyvän tulevaisuudessa, kun yhä useammat yritykset huomioivat toimintansa ympäristövaikutukset. (van Weele, 2005.)

Toimitusketju (Supply Chain) tarkoittaa maailmanlaajuisia organisaatioverkostoa, jossa toimittajat ja asiakkaat tekevät yhteistyötä parantaakseen materiaalien ja tiedon kulkua. Tavoitteena on mahdollisimman kustannustehokas ja nopea toimitusketju sekä asiakastytyvyyden turvaaminen. (Govil & Proth, 2002.)

Toimitusten hallintaa (Supply Management) kuvataan prosessiksi, joka huomioi kommunikaation, toimittajakannan pienentämisen, pitkäikäisiin suhteisiin panostamisen, toimittajan valinnan ja tämän osallistuttamiseen. Tärkeää on yrityksen ja toimittajan välinen luottamus ja sitoutuminen. (Mishra, 2007.) Toimitusketjun hallinta (Supply Chain Management) huomioi ostaja-toimittaja – suhteen lisäksi materiaalien ja palveluiden hallinnan aina raaka-aineista tehtaiden ja varastojen kautta loppukäyttäjälle. Toimitusketjun hallintaan liitetään huomaamattomat, arvoa luovat ja yrityksen toiminnot läpäisevät prosessit, joiden tarkoituksena on tyydyttää loppukäyttäjän tarpeet. (Leenders ym. 2002.)

3.2. HANKINTOJEN HALLINTO

Hankintaosaston vastuutoimien laajuus vaihtelee yrityskohtaisesti. Joissain yrityksissä hankinnat koostuvat lähinnä toimitusten tilaamisesta ja valvomisesta sekä osallistumisesta tilattavien tuotteiden päättämiseen. Tällöin hankintojen osallistumista toimittajavalintaan voidaan rajoittaa. Toisissa yrityksissä hankinnat osallistuvat yrityksen toimintoihin paljon laajemmin ja sen asema on vahvistettu julkisten, johdon hyväksymien menettelytapojen avulla. (van Weele, 1995.)

3.2.1. Hankinnan asema yrityksessä

Hankintojen rooliin yritysorganisaatiossa vaikuttaa kaksi tekijää: yrityksen hankintaosaston sijainti yrityksen organisaatorakenteessa sekä hankintaosaston sisäinen organisaatio. Hankintaosaston sijoittuminen organisaatiossa riippuu siitä, kuinka paljon yrityksen hankintoja tahdotaan keskittää yhdelle taholle ja toisaalta siitä, kenelle hankintaosaston johtaja raportoi. (Zenz, 1994.)

Suuri osa yrityksistä on organisoitu toiminnoittain. Jokainen yrityksen toiminto muodostaa osaston, jolla on oma johtajansa. Hankintojen osalta tämä tarkoittaa erityistä ostotoiminta- tai hankintaosastoa, jota johtaa hankintajohtaja. Vaikka organisaatiomalli onkin yleinen, se ei välttämättä ole tehokkain tai kannattavin. Mallin haittana ovat joskus subjektiivisesti toimivat osastojohtajat, jotka tekevät päätöksiään yksinomaan oman osastonsa näkökulmasta. (Christopher, 1993.)

Teollisuusyrityksissä hankintaosaston rooli on usein erilainen kuin muilla toimialoilla. Useilla teollisuuden yrityksillä on kaksi hankintaorganisaatiota. Toinen ryhmä hoitaa säännöllisesti raaka-ainehankinnat ja toinen ryhmä puolestaan vastaa sellaisista materiaali- ja palveluhankinnoista, joita hyödynnetään yrityksen tukitoiminnoissa. (Zenz, 1994.)

Useissa yrityksissä ostoista vastaa hankintaosaston lisäksi yrityksen johto ja muut osastot (van Weele, 1995). Joissain organisaatioissa hankintaosaston vastuu on rajoitettu koskemaan vain tuotantoon liittyviä materiaaleja. Muiden materiaalien ja palveluiden hankinnoista vastaavat tuotteiden käyttäjät. Näissä epäsuorissa hankinnoissa käytettävät varat edustavat miltei 60 prosenttia kaikista hankintoihin käytettävistä varoista. (Leenders ym. 2002.)

Epäsuorilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia hankintoja, jotka eivät ole sellaisenaan suoraan käytettävissä valmiin tuotteen komponentteina. Näitä ovat kulutus-, ylläpito- ja korjaustoimissa käytettävät tuotteet. Suomessa Iloranta ja Pajunen-Muhonen ovat tutkineet yritysten epäsuorien hankintojen osuutta yrityksen ostoista. He havaitsivat, että välillisten hankintojen osuus yrityksen hankinnoista vaihtelee toimialoittain niin, että pienin osuus hankinnoista on välillisiä ruokateollisuudessa (22 prosenttia) ja vastaavasti suurin rahoituslalla (99 prosenttia). Teollisuusyrityksissä välillisten hankintojen osuus vaihteli 20 ja 70 prosentin välillä, mutta tyypillisesti niiden osuus oli noin 40 prosenttia yrityksen kaikista hankinnoista. On havaittu, että yrityksissä, joissa ei ole kiinnitetty huomiota epäsuoriin hankintoihin, tällaiset hankinnat ovat usein hajautettu eri liiketoimintayksikköjen ja osastoiden kesken (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008).

3.2.2. Keskitetty ja hajautettu malli

Yrityksessä, jossa on useampia yksiköitä, täytyy päättää, annetaanko jokaiselle yksikölle lupa hankkia omat materiaalinsa itse vai keskitetäänkö kaikki hankinnat yhden yksikön vastuulle. Hajautetussa hankintamallissa jokainen liiketoimintayksikkö on vastuussa omasta tuloksestaan ja yksikön johto vastaa kaikista ostoista. Keskitetyssä mallissa yrityksessä on yksi keskushankintaosasto, jonka sopimuksiin erikoistuneet asiantuntijat tekevät yrityksen hankintapäätöksiä keskitetysti. (van Weele, 1995.) Zenz pitää järkevimpänä ratkaisua, jossa kaikki menettelyasiat, tärkeimmät ja suurimmat materiaalihankinnat sekä varusteet keskitetään pääkonttorille. Sen sijaan yksittäiset tehtaat tekevät muut hankinnat pääkonttorin laatimien menettelytapojen mukaisesti. (Zenz, 1994.)

Hankintojen keskittämisen ja hajauttamisen puolesta on esitetty useita argumentteja sekä puolesta että vastaan. Mikäli yrityksen eri yksiköt hankkivat huomattavia määriä samanlaisia materiaaleja, on hankintojen keskittäminen perusteltua. Isojen yritysten raaka-aine- ja pakkausmateriaalihankinnat on usein keskitetty yhdelle hankintaosastolle. (van Weele, 1995.) Keskittämiskeskitys mahdollistaa hankinnoista saatavien skaalaetujen maksimoimisen, kun yrityksen hankinnat keskitetään yksittäisille toimittajille (Zenz, 1994). Keskitetyssä mallissa ostajat erikoistuvat tiettyihin hankittaviin hyödykkeisiin. Malli helpottaa hankintojen koordinoitua ja ostamisessa noudatettavien menettelytapojen valvomista. (Leenders ym. 2002.)

Hajautetulla hankinnalla on silti etunsa. Yksittäisen tehtaan ostajat hoitavat paremmin suhteita paikallisiin yhteisöihin. On havaittu, että yritykset, joissa hankinnat on keskitetty pääkonttoreille, laiminlyövät paikallisten toimittajien hyödyntämisen. Paikallinen hankinta on kuitenkin hyvä pohja yhteisösuhteiden parantamiselle. (Zenz, 1994.) Myös GRI-ohjeistuksessa korostetaan paikallisen hankinnan tärkeyttä. Yksi ohjeistuksen mittareista liittyy paikallisten toimittajien hyödyntämiseen hankinnoissa. (GRI, 2006.) Yrityksen hankintojen kestävyys riippuu pitkälti siitä, voittavatko paikalliset toimittajat toimitussopimuksia. Yrityksen täytyy rohkaista toimittajiaan käyttämään omissa hankinnoissaan pieniä ja keskisuuria toimittajia. (McCarthy, 2007.)

On havaittu, että organisaatiossa, joissa hankinnat oli hajautettu, hankinnoista vastaavat henkilöt ovat valmiimpia kyseenalaistamaan vanhat hankintamenetelmät ja luomaan uusia hankintatapoja. Tämän katsotaan johtuvan ennen kaikkea siitä, että hajautetussa mallissa tieto kulkee vapaammin ostajien ja tuotteiden loppukäyttäjien välillä. (Hult ym. 2002.) Organisaatiossa, jossa henkilöstö voi

kyseenalaistaa vapaasti vanhojen menetelmien paremmuuden, saatetaan olla valmiimpia kokeilemaan uusia toimintatapoja kuten vastuullista hankintaa.

3.2.3. Yhdistelmämallit

Keskitetty ja hajautettu malli eivät kuitenkaan ole ainoita mahdollisuuksia, joilla yrityksen hankinnat voidaan järjestää. Puhutaan muun muassa linjajohtamisorganisaatiosta sekä yhdistetystä strategiasta. (van Weele, 1995.) Näiden lisäksi on olemassa hybridimalli, joka myös pyrkii osaltaan yhdistämään keskitetyn ja hajautetun mallin edut (Leenders ym. 2002).

Suurissa valmistusyrityksissä voidaan hyödyntää linjajohtamisenmallia (Line-Management Organization). Tällöin yrityksellä on keskushankintaosasto konsernitasolla samalla kun yksittäiset liiketoimintayksiköt suorittavat lähinnä taktisia ostotoimia. Keskushankintaosasto suunnittelee menettelytapoja ja ohjeita, joita liiketoimintayksiköt hyödyntävät ostoissaan. Käytännön ostotoimet tehdään liiketoimintayksikkötasolla. (van Weele, 1995.)

Yhdistetty- tai yhteistyömalli (Pooling structure) pyrkii hyödyntämään kahden tai useamman yksikön välisiä yhteisiä materiaalitarpeita niin, että yrityksen valta-asema kasvaa suhteessa sen toimittajiin. Mallin avulla pystytään alentamaan materiaalikustannuksia sekä parantamaan ulkopuolisen tarjoamia palveluita. Mallin hyödyntäminen vaatii, että hankintaosastot ja yksiköt tekevät kiinteää yhteistyötä. Yksiköiden täytyy päättää vuosittain hyväksyvätkö ne yhteisen hankintasopimuksen vai tekevätkö ne hankinnat itsenäisesti. Toinen vaihtoehto on, että se yksikkö, joka materiaalia tarvitsee eniten, neuvottelee toimittajan kanssa kaikkien yrityksen yksiköiden puolesta. Se yksikkö, joka vastaa tuotteen tai komponentin suunnittelusta, saattaa vastata myös toimittajan kanssa tehtävästä sopimuksesta. Yhteinen hankinta voi tapahtua joko esine-, toimittaja-, liiketoimintayksikkö-, divisioona- tai maantieteellisen alueen tasolla. (van Weele, 1995.)

3.2.4 Hankintojen sijainti organisaatiossa

Mahdollisia tapoja organisoida hankinnat yrityksessä on useita. Tavat heijastavat sitä asennetta, jolla yritys hankintafunktiionsa suhtautuu. Yrityksen organisaatorakenteesta riippuu, kenelle hankinnoista vastaava johtaja raportoi. (Zenz, 1994.) Mikäli hankintajohtaja kuuluu yrityksen johtoryhmään ja hän raportoi suoraan toimitusjohtajalle, hankintojen asema yritysorganisaatiossa on merkittävä. Vastaavasti mitä alemman tason johtajille hankintojen päällikkö raportoi, sitä

vähäisempi hankintojen merkitys on yrityksen strategiassa. Tutkimuksessa havaittiin, että vielä vuonna 1988 suurin osa hankintajohtajista raportoi tuotannosta vastaavalle johtajalle, kun seitsemää vuotta myöhemmin yleisin raportoitava taho oli varatoimitusjohtaja. (Leenders ym. 2002.)

Keskikokoisissa yrityksissä hankinnat nähdään usein yhtenä yrityksen pääfunktioista, jolloin hankintajohtaja raportoi suoraan toimitusjohtajalle yhdessä tuotanto-, markkinointi-, henkilöstö- ja talousjohtajien kanssa. Toisaalta teollisuusyrityksissä suositaan usein mallia, jossa hankintajohtaja raportoi talousjohtajalle, joka puolestaan raportoi edelleen varatoimitusjohtajalle. Kolmas vaihtoehto on malli, jossa hankintajohtaja raportoi suoraan tuotantojohtajalle. Yleisen hankintajohtajan lisäksi yrityksessä voi olla tehdaskohtaisia hankintajohtajia, jotka vastaavat vastuutehtaistaan. Yleinen hankintajohtaja vastaa yhtiön hankintapolitiikkojen laatimisesta sekä koordinoinnista. (Zenz, 1994.) Tahon, jolle raportoidaan, täytyy olla sellainen, että organisaation tavoitteet saavutetaan tehokkaimmin. (Leenders ym. 2002.)

Käytännössä on havaittu, että hankintoihin liittyviä auktoriteetti- ja vastuukysymyksiä ei ole määritelty kovinkaan tarkasti. Hankintojen menettelytavat koskevat lähinnä hallinnollisia asioita, mikäli niitä on määritelty lainkaan. Selkeät tehtäväkuvaukset puuttuvat usealta hankintaosastolta. (van Weele, 1995.)

3.3. HANKINTASTRATEGIAT

Nykyään pidetään tärkeänä, että yrityksen hankintastrategiat ovat yhteneviä yrityksen muiden strategioiden kanssa. Hankintojen tulee toimia tehokkaasti johto- ja yksikkötasolla niin, että hankintastrategiat huomioivat organisaation tavoitteet. Mikäli strategia on muodostettu huolellisesti, se linkittää yrityksen ympäristöön ja huomioi yritysvastuun osana pitkän aikavälin prosesseja. (Leenders ym. 2001.)

3.3.1. Hankintastrategiat osana yrityksen tavoitteita

Yrityksen hankinnoissa yhdistyvät sekä strateginen että taktinen puoli. Puolet eivät ole erillisiä, vaan ne liittyvät kiinteästi toisiinsa. Strategisella tasolla tehtyjä päätöksiä sovelletaan jokaiseen partnerivalintaan. Strategiset päätökset liittyvät olennaisesti toimitusketjuun, koska strategiset päätökset määrittävät ne kriteerit, joiden avulla taktisen tason päätökset tehdään. (Govil & Proth, 2002.)

Haasteen yrityksen ja hankinnan tavoitteiden yhdistämisessä muodostaa niiden erilaisuus. Yrityksen tavoitteina on perinteisesti pidetty selviämistä, kasvua, toiminnan kannattavuutta ja ympäristöön liittyviä tavoitteita. Hankintojen tavoitteet ovat olleen laatu- ja toimivuus-, toimitus-, määrä-, hinta- ja palvelupainotteisia. Haasteita ovat tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien strategioiden erilaisuus ja hankinnan tavoitteiden integroiminen osaksi organisaation tavoitteita ja strategioita. Hankintaosaston strategiasta vastaavan henkilön täytyy tietää tarkasti organisaation tavoitteet ja strategiat, joilla näihin tavoitteisiin tähdätään. (Leenders ym. 2001.) Hankintoja pidetään ohjeistamisen kannalta hankalana toimintona. Esimerkiksi Balance Scorecardissa ei ole määritelty niihin liittyvää mittaria.

Hankintahenkilöt ovat tekemisissä toimittajien kanssa päivittäin. Hankintaosastolla on merkittävä rooli uusien toimitustrendien havaitsemisessa ja niiden pitkän aikavälin merkitysten arvioimisessa. Osasto toimii tiedottajana markkinoiden ja johdon välillä niin, että johdon strategiatyö helpottuu. (van Weele, 1995.) Uskotaan, että tulevaisuudessa yritykset vaativat toimittajiltaan enenevässä määrin kestäväen kehityksen mukaista toimintaa. Tällaisia vaatimuksia ovat esimerkiksi sellaisten systeemien ja strategioiden hyödyntäminen, jotka edistävät kehityksen kestävyyttä, sekä toimiminen ympäristöstandardien mukaisesti. (Leenders ym. 2001.) Mikäli yrityksen ostajat eivät suhtaudu hankintoihin kohdistuvaan vastuullisuusvaatimukseen vakavasti, muuttuu heidän työnkuvansa tulevaisuudessa. Sen sijaan, että hankintahenkilöt osallistuisivat strategiseen päätöksentekoon, heidän työtehtävänsä rajoittuvat ostotilausten tekemiseen. (McCarthy, 2007.)

3.3.2. Vastuullinen hankintastrategia

Yrityksen hankintastrategian vastuullisuus vaihtelee sen mukaan, kuinka yritys suhtautuu sidosryhmiensä vaatimuksiin. Vastuullisuuden taso on kompromissi strategiasta aiheutuvien kulujen ja sitä tukevien vaikuttimien välillä. *Reagoivassa strategiassa* yritys kieltää oman vastuunsa sekä sen, että sidosryhmien huolet liittyisivät millään tavalla yrityksen toimintaan. (Maignan ym. 2002.) Hankintojen kannalta tämä tarkoittaa yritystä, joka kieltäytyy selvittämästä toimittajiensa toimia. Yritys vastustaa systemaattisesti sidosryhmiensä vaatimuksia, jotka liittyvät tiukempaan toimittajavalvontaan, sekä kieltäytyy määrittämästä soveltuvia hankintamenettelytapoja. (Maignan & McAlister, 2003.)

Puolustusstrategiassa yritys tunnustaa sidosryhmiensä huolenaiheet, mutta ei myönnä omaa vastuutaan niiden hoitamisessa (Maignan ym. 2002). Yritys ei pidä itseään velvollisena tekemään

hankintojaan yhteiskunnallisesti vastuullisella tavalla, vaikka se on tietoinen sidosryhmiensä vaatimuksista (Maignan & McAlister, 2003.) Vastaavasti *mukautuvassa strategiassa* yritys tunnustaa vastuuvaatimusten olemassaolon, mutta rajoittaa vastuunsa vain niihin asioihin, jotka eivät häiritä organisaation prosesseja ja taloudellista menestymistä (Maignan ym. 2002). Yritys pyrkii tyydyttämään sidosryhmiensä tavoitteet ja noudattamaan organisaation sääntöjä varmistuen samalla, ettei vastuullinen hankinta häiritse yrityksen muita toimintoja eli taloudellista suorituskkyä. Pyrkimyksenä on hiljentää sidosryhmien edustajat eikä niinkään vastata heidän vaatimuksiinsa pidemmällä tähtäimellä. (Maignan & McAlister, 2003.)

Ennakoivassa strategiassa yritys osallistuu, tutkii ja osoittaa sidosryhmiensä huolenaiheita. Mitä ennakoivampi strategia on, sitä enemmän yritys pyrkii toteuttamaan sidosryhmiensä vaatimuksia. (Maignan ym. 2002.) Organisaatiossa, jossa hyödynnetään ennakoivaa vastuullisen hankinnan strategiaa, määritellään ja arvioidaan jatkuvasti vastuullisen hankinnan periaatteita ja tavoitteita. Toimittajien suorituksia arvioidaan rutiininomaisesti objektiivisella tavalla yritysvastuuaspekti huomiodien ja sidosryhmille tiedotetaan yrityksen saavutuksista sekä epäonnistumisista. (Maignan & McAlister, 2003.)

Ennakoivan strategian käyttöönottoa edistävät sidosryhmäpaine, organisaation arvot sekä konkreettiset liiketoimintauskomukset (Maignan ym. 2002). Yrityksen halukkuutta kehittää vastuullista hankintaa selitetään sidosryhmien aktiivisuudella. On esitetty, että mitä vahvempi sidosryhmien vaikutus yritykseen on, sitä todennäköisemmin yrityksen hankinnat ovat ennakoivasti vastuullisia. (Maignan & McAlister, 2003.)

Mikäli yrityksen yleiset säännöt ja hankinnan menettelyohjeet ovat yhteneviä, on todennäköisempää, että yrityksessä on käytössä ennakoiva vastuullinen hankintastrategia. (Maignan & McAlister, 2003.) Toisaalta on tilanteita, joissa yritys on sidosryhmiensä välissä niin, että se pystyy kontrolloimaan sidosryhmien toiminnasta saamaa saavat. Tällaisessa tapauksessa yritys voi tyytyä harjoittamaan pelkästään reagoivaa vastuullista ostotoimintaa. (Maignan ym. 2002.)



Kuva 1: Sidosryhmävaatimusten vaikutus yrityksen hankintastrategiaan

Lähde: Mukaillen Maignan ym. 2002 ja Maignan & McAlister, 2003.

4. YRITYSVASTUULLINEN HANKINTA OSANA RISKIENHALLINTAA

4.1. RISKIN MÄÄRITELMÄ

Riskin avulla kuvataan useita asioita. Yrityksen kannalta riski kuvaa sitä mahdollisuutta, että tapahtuu jotain, mikä hidastaa tai haittaa asetettujen tavoitteiden saavuttamista (COSO, 2004a). Tilastotieteessä riskiin liitetään todennäköisyysulottuvuus. Riski määritetään muotoon: todennäköisyys * riskin laajuus tai vakavuus. (Suominen, 2003.)

Riskillä mitataan vaaran määrää (Kuusela & Ollikainen, 1998) ja sen avulla pyritään kuvaamaan sitä epävarmuutta, jonka vallitessa yrityksen johto tekee päätöksensä (Suominen, 2003). Epävarmuuteen liittyy riskin lisäksi voiton mahdollisuus. Tapahtumien poikkeamaa odotusarvostaan arvioidaan riskin avulla, mutta poikkeama odotetusta tuloksesta voi olla myös positiivinen (Kuusela & Ollikainen, 1998). Kaikkiin tilanteisiin liittyy sekä negatiivisen että positiivisen tapahtuman mahdollisuus. Negatiiviset tapahtumat edustavat riskiä, joka haittaa arvon muodostamista tai vähentää jo olemassa olevaa arvoa. Positiiviset tapahtumat tasapainottavat negatiivisia tapahtumia ja ne edustavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (COSO, 2004a.) Teoriassa tunnistetaan kolme tapaa, joilla riskiin suhtaudutaan. Riski voi olla toivottua, sitä pyritään välttämään tai sen suhteen ollaan välinpitämättömiä. (Muffee, 2004.)

4.1.1. Riskijaottelu

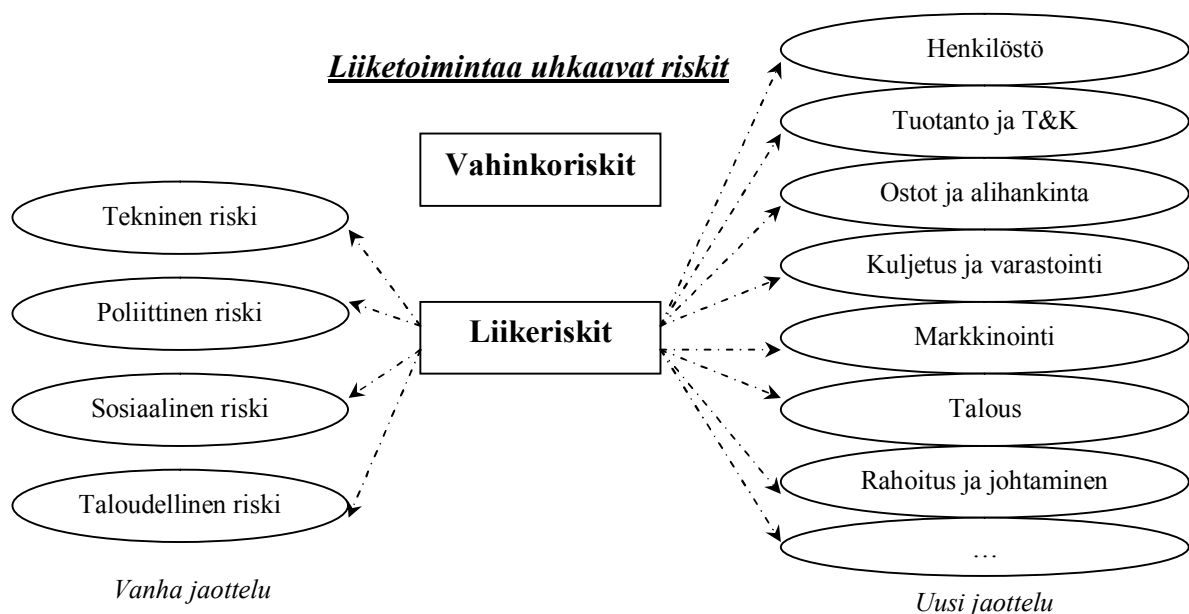
Riskit jaotellaan eri tavoin riippuen siitä, mitä riskin toteuduttua tapahtuu. Vahinkoriskin toteutuessa aiheutuu vahinkoa, joka koituu yritykselle tappioksi. Tällaiseen riskiin ei liity lainkaan voiton mahdollisuutta. (Suominen, 2003.) Riskien toteutumiseen ei kuitenkaan tarvitse aina alistua. Päinvastoin kuin yksiköillä, yrityksillä sekä yhteiskunnalla on erilaisia keinoja, joiden avulla ne voivat varautua riskejä vastaan (Kuusela & Ollikainen, 1998). Esimerkiksi vahinkoriskit ovat luonteeltaan vakuuttamiskelpoisia riskejä (Suominen, 2003).

Toteutuessaan riski voi aiheuttaa paitsi vahinkoa myös estää asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Tällöin puhutaan liiketaloudellisista riskeistä. Näiden riskin ottaminen kuuluu normaaliin liiketoimintaan, eikä niitä vastaan voida suojautua vakuutusten avulla (Suominen, 2003.) Liikeriski on riski, joka aiheutuu yritysten liiketoiminnasta. Projektien liiketaloudellisesta luonteesta johtuen ne voivat aina joko menestyä tai epäonnistua (Muffee, 2004). Liikeriskeille on tyypillistä vakuuttamattomuuden lisäksi se, että ne riippuvat toisistaan. Yrityksessä tehtävät päätökset

vaikuttavat liikeriskeihin. Joskus raja liike- ja vahinkoriskien välillä voi olla epäselvä. (Engblom, 2003.)

Perinteisinä liikeriskeinä pidetään *teknisiä, sosiaalisia, taloudellisia ja poliittisia riskejä*. (Suominen, 2003.) Riskien toteutuminen näkyy tuotteiden menekin sekä markkinahintojen vaihteluna, kilpailijoiden toimintana, inflaationa, poliittisina sekä kaupallisina rajoituksia, lainmuutoksina ja subventaatioina, palkkojen ja muiden kustannustekijöiden nousuna sekä virheinvestointeina. Johdon ja muun henkilöstön ammattitaito sekä moraali ovat riskienhallinnan kannalta avainasemassa. (Kuusela & Ollikainen, 1998.)

Perinteistä liikeriskijaottelua pidetään kuitenkin vanhanaikaisena. Nykyään riskijaottelua pyritään hahmottamaan keskeisten toimintojen kautta. Arvioitavia kohteita ovat tällöin henkilöstö ja osaaminen, tuotanto ja tuotekehitys, ostot, alihankintasuhdet, kuljetukset ja varastointi, markkinointi ja asiakassuhteet, talous, rahoitus ja johtaminen, investoinnit, kilpailijat ja suhdanteet sekä normit ja muut sidosryhmäsuhteet. (Suominen, 2003.) Tutkimuksen kannalta merkityksellisimpiä riskikohteita ovat luonnollisesti ostoihin sekä alihankintasuhteisiin liittyvät riskit.



Kuva 2: Riskijaottelut

Lähde: Mukaillen Suominen (2003).

4.2. HANKINTARISKIT

Riskienhallinnan tavoitteena hankinnoissa on ennen kaikkea varmistaa laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden oikea-aikainen toimittaminen markkinoille. Puutteiden paljastuminen johtaa myynnin vähentymiseen sekä mainevahinkoihin. (Stokes, 2008.)

Perinteiset toimitusketjuun liittyvät riskit jaetaan kahteen pääryhmään. Toisaalta riskinä on tavara- tai palveluvirran katkeaminen ja toisaalta taas hinta saattaa olla korkeampi kuin odotettiin. Toimitusten häiriöt ja viivästykset voivat johtua katastrofeista, lakoista ja onnettomuuksista tai tekijöistä, joihin toimittaja voi itse vaikuttaa. Jälkimmäiset vältetään, mikäli toimittajavalinnassa ollaan huolellisia ja jo valitun toimittajan kanssa kommunikoidaan tarpeeksi tiiviisti. (Leenders ym. 2002).

Jeynes katsoo, että yritysten täytyy kiinnittää erityisesti huomiota hankintoihinsa, koska niihin liittyvät riskit unohdetaan usein ottaa huomioon silloin, kun yritykseen kohdistuvia riskejä arvioidaan. Hänen mielestään hankintoihin liittyy kahdenlaisia riskitekijöitä: laaja-alaisia ongelmia, jotka koskevat kaikkia alan toimijoita sekä yritykseen itseensä liittyviä. (Jeynes, 2002.) Riskejä ovat myös alihankkijan tai tavarantoimittajan hinnan nostaminen sekä toimitetun tavarantoimittajan puutteellinen laatu (Engblom, 2003).

Hankintoihin liittyviä riskejä tarkastellaan vielä pitkälti perinteisten riskien kautta. Eräässä tutkimuksessa selvitettiin yritysten hankintoihin vaikuttavia uusia kehityssuuntauksia. Tutkimukseen osallistui lähes 600 yritysten ylemmän johtoon kuuluvaa henkilöä useilta teollisuuden aloilta. Siinä havaittiin, että suurimpina hankintoihin kohdistuvina riskeinä pidettiin toimittajan toimitusvarmuutta ja taloudellista kyvykkyyttä. Sen sijaan yritysvastuuseen liittyvät ympäristö- sekä terveellisyys- ja turvallisuusriskit koettiin tutkimuksessa vähiten merkittäviksi. Tästä huolimatta lähes jokainen haastateltu henkilö totesi, että kestävyysmerkit hankinnoissa kasvaa nopeasti. (KPMG, 2008a.)

Vaikka kestävyys ja vastuullista hankintaa pidettiin tärkeinä, eivät vastuullisuuteen liittyvät asiat paina vielä erityisen paljon yritysten toimittajavalinnassa. Kun haastateltavilta kysyttiin, mitkä tekijät vaikuttavat eniten toimittajavalintaan, mainittiin useimmiten laatu, hinta ja luotettavuus. Vastaavasti toimittajaan liittyvät ympäristö- ja sosiaalisen vastuun asiat olivat haastateltaville henkilöille vähiten tärkeitä. (KPMG, 2008a.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään yritysvastuuriskeihin ja niiden tunnistamiseen, havaitsemiseen sekä hallintaan. Yritysvastuuriskien osalta huomio kiinnittyy ennen kaikkea sosiaaliseen vastuuseen ja tästä aihealueesta esille nouseviin riskeihin. Myöhemmin sosiaaliseen vastuuseen liittyviä riskejä hahmotetaan maa-, työolosuhde- ja lahjontariskien avulla. Yritysvastuuriskien yläkäsitteenä pidetään maineriskiä. Riski realisoituu silloin, kun yrityksen hankintoihin tai toimitusketjuun liittyy epäselvyyksiä tai suoranaisia väärinkäytöksiä yritysvastuun eri osa-alueilla.

Maineriskin jälkeen käsitellään laaturiskiä, joka liittyy läheisesti toimitusketjun perinteisinä pidettyihin riskeihin. Toimitusketjuun liittyvät yritysvastuuongelmat ilmenevät usein laatuongelmina. Tilanteessa, jossa kehittyvillä markkinoilla toimivan toimittajan toimitusvarmuus heikkenee uusien säännösten takia, tilaajayrityksen tilaaman tuotteen saatavuus heikkenee. Saatavuuden heikkenemistä on perinteisesti pidetty laaturiskinä.

4.2.1. Maineriski

Tähän asti yritysvastuun tärkeyttä on puolustettu moraalisen velvollisuuden, kestävyys-, toimintaluvan ja maineen avulla. Maineen merkitystä on perusteltu sillä, että se parantaa yrityksen imagoa, vahvistaa sen tuotemerkkiä, piristää moraalia ja jopa nostaa yrityksen pörssikurssia. (Porter & Kramer, 2006.)

Yrityksen maine koostuu niistä asioista, joissa yritys ”mainitaan”. Maineella tarkoitetaan mielikuvia ja käsityksiä, joita ihmisillä on yhteisöstä tai organisaatiosta. Maine on äärimmäisen tärkeä tekijä yhteisöille ja organisaatiolle: niiden menestys riippuu maineesta. Hyvin vaalittu ja tarkkaan mietitty imago luo yritykselle lisäarvoa, joka on mitattavissa suoraan rahassa. (Karvonen, 1999.) Yrityksen tuloksessa maineen merkitys näkyy välillisesti heikentyneen maineen aiheuttamina osakekurssiheilahteluina, asiakasuskollisuuden laskemisena sekä sijoittajien kaikkoamisena (Könnölä & Rinne, 2001).

Könnölä ja Rinne katsovat, että maine perustuu ennen kaikkea yhtiön ja sen sidosryhmien väliseen suhteeseen. Huomioimalla sidosryhmiensä tarpeet yritys pyrkii parantamaan lyhyellä tähtäimellä mainettaan, kilpailukykyään sekä sidosryhmäuskollisuuttaan. Pitkällä tähtäimellä yritys saavuttaa kilpailuetua ja sen tuloksellisuus kasvaa. (Könnölä & Rinne, 2001.) Maineen merkitys yrityksille on kasvanut samalla kun median valta yhteiskunnassa on lisääntynyt. Media, yksi yrityksen sidosryhmistä, pyrkii paljastamaan asioita, jotka voivat vaikuttaa haitallisesti yrityksen maineeseen.

(Karvonen, 1999.) Toimimalla yhteiskuntavastuullisella tavalla yritys hoitaa sidosryhmäsuhteitaan ja turvaa samalla toimintansa kannattavuuden tulevaisuudessa (Könkkölä & Rinne, 2001).

Tutkimus, jossa selvitettiin, kuinka ihmiset muodostavat mielikuvansa yksittäisestä yhtiöstä, paljasti, että suurin osa vastaajista muodosti mielikuvansa yrityksestä taloudellisten mittareiden lisäksi yhtiön laajemman vastuunkannon perusteella. Yritysetikka, työntekijöiden kohtelu, osallistuminen paikallisyhteisöjen toimintaan sekä yritystoiminnan vaikutukset ympäristöön vaikuttivat kaikki yrityksestä syntyneeseen mielikuvaan. (Könkkölä & Rinne, 2001.)

4.2.2. *Laaturiski*

Yritys tarvitsee laatupolitiikan, joka määrittää ne ominaisuudet, joita materiaaleilta vaaditaan. Politiikassa määritellään myös lopputuotteen elinkaarikustannukset ja menetelmät, joilla laatua parannetaan. (van Weele, 1995.)

Laatutekijät jaetaan kahdeksaan ulottuvuuteen, joita ovat suorituskyky, ominaisuudet, luotettavuus, kestävyys, sopimuksenmukaisuus, käytettävyys, esteettisyys sekä havaittu laatu. Hankintojen kannalta yhdeksäntenä ulottuvuutena pidetään saatavuutta. Laadusta ja sen ylläpitämisestä aiheutuu kustannuksia, jotka liittyvät ennaltaehkäisy-, arviointi- ja moraalisiin toimiin. Kustannuksia aiheuttavat myös sisäisistä ja ulkoisista puutteista johtuvat tekijät. *Ennaltaehkäisevät kustannukset* syntyvät toimista, joiden avulla virheen sattuminen pyritään eliminoimaan. *Arviointikustannuksiin* kuuluvat valvonnasta ja testauksesta aiheutuvat kustannukset. *Sisäisistä puutteista* johtuvat kustannukset ilmenevät jo organisaation sisällä ja ne johtuvat puutteellisesta laadusta. *Ulkoisista puutteista* johtuvia kustannuksia syntyy, kun huonolaatuinen tavara tai palvelu ehtii asiakkaalle asti aiheuttaen palautus- ja hallintokuluja sekä takuukorvauksia. (Leenders ym. 2002.)

4.2.3. *Maariski*

Maariski aiheutuu hankkeen kohdemaasta (isäntämaasta) ja vaikuttaa kyseisen hankkeen taloudelliseen kannattavuuteen. Maariski tarkoittaa usein poliittista riskiä, joka voi ilmetä muun muassa poliittisena epävakautena, ihmisoikeusloukkauksina, riitoina raaka-ainevarojen käytöstä tai ympäristötuhoina. Toisaalta maariskinä pidetään kohdemaan taloudellisista, poliittisista ja kulttuurillisista erityispiirteistä johtuvia seikkoja, jotka vaikuttavat yrityksen toimintoihin

ulkomailla. Riskien syinä pidetään poliittisia tapahtumia ja kulttuurieroja. (Sillanpää, 1998.) Osa tutkijoista korostaa maariskien poliittista luonnetta. Suominen määrittelee maariskin poliittiseksi riskiksi, joka on odottamaton, yrityksen toimintaan kohdistuva tapahtuma (2003).

Maariskeinä ei kuitenkaan pidetä maantieteellisistä tekijöistä tai normaalista kilpailusta johtuvia riskejä kuten luonnonmullistuksia, vahinkoriskejä tai valuutan kurssivaihtelusta johtuvia riskejä (Sillanpää, 1998). Toisaalta Suominen toteaa, että luonnonvoimista johtuvat riskit tulisi huomioida maariskeinä. Esimerkkinä hän pitää Taiwanissa vuonna 1999 tapahtunutta maanjäristystä, jonka seurauksena piirilevyjen hinta nousi maailmanmarkkinoilla huomattavasti. Tämä johtui siitä, että useiden elektroniikkateollisuuden valmistajien komponenttituotanto on keskittynyt Taiwaniin. (Suominen, 2003.)

Maariskit liittyvät muun muassa byrokratiaan ja korruptioon, maksumenetelmiin, puutteisiin lakiturvassa sekä siihen, että tuotanto ohjautuu väärin käsiin (Sillanpää, 1998). Poliittiset riskit johtuvat laittomien keinojen käytöstä. Tällaisia riskitekijöitä ovat muun muassa terrorismi, kapinat, lahjusten vastaanottaminen, kidnappaukset ja sisällissodat. Yhteistä näille tekijöille on se, että ne ovat lainsäädännöstä riippumattomia ja erittäin vakavia poliittisia riskejä. (Suominen, 2003.)

Suurille, monikansallisille yhtiöille vastuullinen yritystoiminta on suuri haaste. Vaikka suhtautuminen luonnonvarojen hyödyntämiseen, lapsityövoimaan, ihmisoikeuksiin ja lahjontaan saattaa poiketa eri maissa, yritysten tulisi noudattaa maasta riippumatta yhdenmukaisesti samoja periaatteita kaikkialla maailmassa toimiessaan. (Rohweder, 2004.)

4.2.4. Toimittajan järjestämiin työolosuhteisiin liittyvä riski

Globaaliin hankintaan liittyy uhkakuva siitä, että kehittyvillä markkinoilla toimiva toimittaja pyrkii alentamaan tarjoushintaansa teettämällä työntekijöillään ylipitkiä työpäiviä epäinhimillisissä työskentelyolosuhteissa. Yrityksen toimialasta riippuu, mihin työskentelyolosuhteisiin liittyviin seikkoihin yritysten täytyy kiinnittää erityisesti huomiota. Teollisuusyrityksissä työntekijöiden loukkaantumisriski on huomattavan korkea. Työskentelyolosuhteisiin liittyy erityinen riski esimerkiksi kaivosteollisuudessa, jossa työntekijöiden työolosuhteita on kritisoitu julkisuudessa. (Brown, 2008a.)

Yritykset ovat laatineet viime vuosina eettisiä sääntökokoelmia ja pyrkineet näiden avulla valvomaan toimittajiensa toimintaa (Prieto-Carrón, 2008). Tästä huolimatta yritys vastuutoimet ovat vaikuttaneet vasta vähän toimittajien tarjoamiin työolosuhteisiin etenkin kehittyvillä markkinoilla. Yritykset ovat ottaneet käyttöönsä eniten lapsityövoiman käyttöä ja työntekijöiden syrjinnän kieltämistä koskevia tavoitteita. Vähemmälle huomiolle ovat jääneet työntekijöiden yhdistymisen vapautta sekä pakkotyövoiman kieltoa koskevat ILO:n periaatteet. (Brown, 2007.)

Toimittajayritykset ovat vastanneet työolosuhteita koskeviin vaatimuksiin kehittämällä tulipalo- ja pelastusreittejä, poistamalla työpaikoilta selviä vaaratekijöitä sekä investoimalla työntekijöiden suoja-asusteisiin ja koulutukseen. Toisaalta vain harvat yritykset ovat muodostaneet ohjeistuksia, jotka koskevat vaarallisille aineille sekä melu- ja stressihaitoille altistumista. (Brown, 2007.)

Vaikka yritykset pyrkivät vaikuttamaan toimittajiensa tarjoamiin työskentelyolosuhteisiin ja parantamaan näin oman toimintansa yritys vastuullisuutta, ne eivät onnistu siinä aina. On havaittu, että kehittyvillä markkinoilla on muodostettu erilaisia tapoja, joilla toimittajat huijaavat ostajayrityksiä ja niiden palkkaamia valvojia ja tarkastajia. Jotkut toimittajat ovat palkanneet nimettyjä insinöörejä, joiden ainoana tehtävänä on muodostaa kaksinkertaisia raportteja työntekijöiden palkka- ja tuntikirjanpidosta. Toimittajien tiloista on löydetty piilotehdassaleja. Hankinta- ja yritys vastuuhenkilöille on esitelty vain osatotuus näyttämällä tehdassalin mallikappale, joka on puhdas ja hyvin valaistu. Varsinainen tehdas, jossa työ oikeasti tehdään, sijaitsee jossain lähetyvillä. Siellä työskentelyolosuhteet saattavat olla epäinhimilliset. (Brown, 2008b.)

Työolosuhteiden kehittämiseen liittyvänä suurena ongelmana pietään sitä, että yritykset vaativat toimittajiaan noudattamaan maan lakien lisäksi yrityksen muodostamia sääntökokoelmia. Harva yritys kuitenkaan tulee toimittajaansa vastaan silloin, kun toimittajan täytyy tehdä investointeja saavuttaakseen toiminnalle asetetut ehdot. Sen sijaan yritykset saattavat vaatia toimittajiltaan lyhyempiä toimitusaikoja sekä kilpailukykyisempiä hintoja. (Brown, 2007.)

4.2.5. Lahjontariski

Kansainvälinen kauppakamari (International Chamber of Commerce) on muodostanut korruption määritelmän. Sillä tarkoitetaan annetun vaikutusvallan väärinkäyttöä taloudellisen tai muun hyödyn tavoittelemiseksi. Korruption vuoksi varoja ei käytetä siihen tarkoitukseen, johon ne oli tarkoitettu. Markkinoiden kilpailu vääristyy ja muuttuu epätehokkaaksi sekä julkisella että yksityisellä

sektorilla. Korruption ilmenemismuotoja ovat lahjonta, lahjontaan houkutteleva ja kiristys. Lahjonta viittaa minkä tahansa lahjan, lainan, korvauksen, palkkion tai muun hyödyn antamiseen ja vastaanottamiseen toiselta taholta niin, että siihen liittyy houkutin tehdä jotain epärehellistä tai laitonta. Lahjontaan houkutteleva on toisen ihmisen suostuttelemista lahjonnan suorittamiseen. Kiristämällä tarkoitetaan lahjontaan houkuttelemista uhkauksia käyttäen. (ICC, 30.10.2008)

Tutkimuksissa on havaittu, että lahjontaan suhtaudutaan myönteisimmin liiketoiminnassa, joka suuntautuu ulkomaille. Tulos viittaa siihen, että lahjontaa pidetään eräissä maissa normaalina, odotettuna ja jopa tavanmukaisena toimintatapana. (Crane & Matten, 2007.) Lahjontaongelman kohtaavat kansainväliset kauppiat sekä yritykset, joilla on toimintaa useissa eri maissa. Näiden on mukauduttava kyseisen maan tapoihin. Joissain maissa henkilökohtaiset provisiot ja arvokkaat lahjat ovat tavanmukaisia sen jälkeen, kun sopimus on päätetty. (Baily, 1993.) Koska lahjontaa pidetään kulttuurisidonnaisena ilmiönä, korruption riskin tunnistamisen täytyy lähteä kulttuurieroista. Tietyillä alueilla toimittaessa saattaa olla yleisesti hyväksyttyä käyttää Suomen mittakaavassa huomattaviakin liikelahjoja. Se, kuinka suuri ero lahjan ja lahjuksen välillä on, voi joskus olla kyseenalaista. (Suominen, 2003.)

Lahjan ja lahjomisen eroa voidaan yrittää hahmottaa: lahja tai palvelus on lahjontaa silloin, kun niiden antamisella on tarkoitus vaikuttaa ostajaan oikeudettomalla tai korruptoivalla tavalla. Vastaavasti kohtuuttoman kestitsemisen määrittely ei ole yksiselitteistä. Jos vastaanottajan rehellisyys ja kyky toimia yrityksen objektiivisena edustajana vaarantuvat, on kyseessä ostajan kohtuuton viihdyttäminen. (Zenz, 1994.) Ongelma lahjojen vastaanottamisessa on, että niiden vastaanottaja voi tuntea olevansa pakotettu tekemään hankintapäätöksen, joka ei ole alkuperäisen ostotoimeksiannon mukainen (Crane & Matten, 2007).

4.2.6. Sosiaalisten vastuuriskien toteutuminen

Perusteellisuudessa hankintoihin liittyvät sosiaaliset vastuuriskit keskittyvät ennen kaikkea toimittajien järjestämiin työolosuhteisiin, turvallisuuteen ja lahjontakysymyksiin. Pakko- ja lapsityövoimakysymykset ovat luonnollisesti myös tärkeitä, mutta sidosryhmien vaatimuksista johtuen suurin huomio kiinnitetään työolosuhteisiin ja turvallisuuteen. Hankintoihin liittyy erityinen maariskien mahdollisuus sosiaalisen vastuun alueella, koska työturvallisuuslainsäädäntö ei ole yhtä kehittyntä kaikkialla maailmassa. Samalla lahjonta on selkeästi kulttuurisidonnainen kysymys,

koska sen hyväksyttävyys ja yleisyys vaihtelee maittain. Yritysvastuuseen liittyvät riskit ilmenevät tuotteiden laatuun ja saatavuuteen vaikuttavina tekijöinä. Uudet työolosuhteita tai ympäristöä koskevat säädökset vaikuttavat toimittajien toimintamahdollisuuksiin ja sitä kautta toimituskykyyn. Maineriski realisoituu silloin, kun toimittaja epäonnistuu toimittamaan yritykselle sovittua tuotetta ajallaan. Laatu- ja saatavuusriskit toteutuvatkin usein lopulta maineriskeinä.

4.3. RISKIENHALLINTA

Riskienhallintajärjestelmä on suojajärjestelmä, joka turvaa yrityksen henkilöstöä, osaamista sekä liikesuhteita (Suominen, 1998). Riskienhallinnalla tarkoitetaan prosessia, jossa yritystä uhkaavia vaaroja torjutaan ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoidaan (Suominen, 2003). Riskihallinnan tavoitteena on löytää kokonaiskustannusoptimi riskien toteutumisesta aiheutuvien ja niiden hallintaan sijoitettujen resurssien välillä (Engblom, 2003).

COSO-ajatusmalli (Integrated Framework) pitää yrityksen riskienhallintaa prosessina, johon osallistuvat yrityksen hallituksen lisäksi myös johto ja muu henkilöstö (COSO, 2004a). Riskienhallinnan suunnittelu ja valvonta kuuluvat yrityksen hallituksen tai liikkeenjohdon velvollisuuksiin. Tämä on luontevaa, sillä samat tahot vastaavat yrityksen menestyksestä. (Muffee, 2004.)

Riskienhallintaa sovelletaan kaikissa yrityksen toiminnoissa sekä silloin, kun yritys muodostaa strategioitaan. Prosessin tarkoituksena on tunnistaa potentiaalisia riskitapahtumia, jotka vaikuttavat yhtiöön sekä hallita riskiä niin, että se vastaa ennalta sovittua riskinottohalukkuutta. Tarkoituksena on turvata yrityksen toiminta ja varmistaa, että johdon asettamat tavoitteet saavutetaan. (COSO, 2004a.)

4.3.1. Riskienhallintaprosessi

Riskienhallintaa kuvataan usein prosessina. Se muodostuu viidestä vaiheesta:

- 1) Riskien tunnistaminen
- 2) Mittaaminen ja analysointi
- 3) Kontrollointi ja rahoitus
- 4) Arviointi
- 5) Riskikustannusten laskeminen (Suominen 1998 ja 2003).

COSO:n ajatusmalli esittää, että riskienhallinta koostuu halutun riskitason määrittämisestä sekä sen yhdistämisestä yrityksen strategiaan. Ajatusmalli on yleinen riskienhallinnanmalli, jonka avulla yritykset havaitsevat, arvioivat ja hallitsevat riskejään. Riskienhallintamallia hyödynnetään silloin, kun yritys arvioi, onko sen riskienhallinta riittävällä tasolla. Mikäli näin ei ole, suunnitellaan korjaavia toimenpiteitä. COSO:n riskienhallintaprosessi koostuu sellaisten tapahtumien tunnistamisesta, jotka voivat vaarantaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen, riskien arvioinnista sekä päätöksistä, jotka liittyvät riskeihin vastaamiseen. Malli huomioi riskit strategiaa luotaessa, edellyttää riskienhallintamenetelmien hyödyntämisestä koko yrityksessä ja korostaa valvontamenetelmien tärkeyttä riskienhallinnassa (COSO, 2004a.)

COSO -riskienhallintamalli koostuu neljästä tavoitteesta ja kahdeksasta komponentista. Se huomioi kaikki yrityksen organisaatiotasot. Riskienhallinta kuvataan kuutiona, jossa tavoitteet ja yrityksen eri tasot läpäisevät kaikki kahdeksan komponenttia. Hallinta muodostuu strategisesta ja toiminnallisesta ulottuvuudesta sekä raportoinnista ja sääntöjen noudattamisesta. Mallissa toisiinsa vaikuttavat komponentit ovat sisäinen ympäristö, tavoitteiden asettaminen, tapahtumien tunnistaminen, riskien arviointi, riskeihin vastaaminen, hallintakeinot, informaatio ja kommunikaatio sekä valvonta. (COSO, 2004c.)



Kuva 3: COSO-ajatusmalli

Lähde: COSO, 2004c.

COSO-ajatusmalli korostaa tehokkuusvaatimusta. Jotta riskienhallintamalli toimii käytännössä, vaaditaan, että kaikki kahdeksan komponenttia ovat olemassa ja toimivat asianmukaisesti. Tehokkuuden lisäksi painotetaan sisäisen valvonnan tärkeyttä. (COSO, 2004a.)

Eri lähteet huomauttavat, että riskienhallintaprosessi tulee toistaa tietyin aikavälein. Toistamisfrekvenssi ei riipu yrityksen muista toiminnoista, vaan riskienhallinta täytyy nähdä jatkuvana, itsenäisenä prosessina (mm. Engblom, 2003 ja Jeynes, 2002). Jatkuva arviointi sekä hallinnan dynaamisuus korostavat riskienhallinnan prosessiluontoisuutta (COSO, 2004a). Riskienhallinnan riittävyttä valvotaan ja arvioidaan uudelleen sopivin aikavälein sekä silloin, kun olosuhteet, materiaalit, prosessit tai muut vastaavat tekijät muuttuvat (Jeynes, 2002).

4.3.2. Yrityksen sisäinen ympäristö

Hankintojen kannalta sisäinen ympäristö on oleellinen osa-alue. Ympäristöön liittyvät johdon rehellisyys sekä yrityksessä vallitsevat eettiset arvot. Johdon lahjomattomuutta ja rehellisyyttä pidetään edellytyksenä sille, että yritys toimii eettisellä tavalla. Arvot vaikuttavat niihin käytäntöihin, joita yrityksessä noudatetaan sekä yrityskulttuuriin ja yrityksen arvokkaaseen mainepääomaan. Yrityksen toiminnan täytyy ylittää pelkkä lain vaatimus. Nykyään nähdään, että hyvin menestyvien yritysten johtajat ymmärtävät eettisen toiminnan arvon sekä sen, että käyttäytymällä eettisesti kestäväällä tavalla yritys menestyy. (COSO, 2004a.)

Neef katsoo, että eettisen toimitusketjun kehittämisestä vastaa ennen kaikkea yrityksen ylin johto. Samalla eri osastojen johtajien sitoutuminen uudistuksiin on välttämätöntä, jotta johdon visio ja arvot kommunikoidaan tehokkaasti organisaation alemmille tasoille. Hankintajohtaja, joka ei usko eettisen hankinnan tärkeyteen, voi tuhota yhteiskuntavastuullisten tavoitteiden saavuttamisen omalla vastuualueellaan. (Neef, 2004.)

4.3.3. Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen kuuluu päätöksentekoon, jossa yritys määrittää toimintansa strategiset tavoitteet ja muodostaa pohjan yrityksen toiminnalle, raportoinnille sekä sääntöjen noudattamiselle. Strategisten tavoitteiden lisäksi yritys muodostaa päämääriltään konkreettisempia tavoitteita. Tavoitteiden täytyy olla sopivia riskinottohalun ja riskitoleranssin kanssa, jotka yritys määrittää ennalta. Riskinottohalukkuutta kuvaillaan määrällisin ja laadullisin keinoin. Toleranssi viittaa vaihteluväliin, joka hyväksytään tavoitteiden saavuttamiseksi. (COSO, 2004b.) Tavoitteet

heijastavat kyseisen liiketoiminnan, toimialan tai talouden oloja. Hankintojen tehtävänä on edesauttaa laadun, lyhentyneen toimitusajan ja muuttuneen teknologian vaatimusten täyttämistä. Lainsäädösten noudattaminen esimerkiksi ympäristöasioissa ja työntekijöiden hyvinvoinnissa asettaa sen minimitason, joka yrityksen on otettava tavoitteekseen. (COSO, 2004a.)

4.3.4. Riskitapahtumien tunnistaminen

Riskitapahtumien tunnistaminen viittaa sellaisten tapahtumien tunnistamiseen, jotka aiheutuessaan vaikuttavat yritykseen ja sen tavoitteiden saavuttamiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Yrityksen johto arvioi tapahtumien todennäköisyyttä ja laajuutta. Tapahtumien tunnistamisessa hyödynnetään eri menetelmiä. Tapahtumavarasto listaa tietyille liiketoiminta-alueelle tai toiminnolle tyypillisiä riskejä. Listaukset voivat olla joko yrityskohtaisia tai ulkopuolisen tahon muodostamia. Työpajoissa eri toiminnoissa työskentelevät henkilöt kokoontuvat yhteen ja miettivät mahdollisia tapahtumavaihtoehtoja. Tapahtumantunnistus voidaan tehdä haastattelujen, kyselyiden tai prosessikaavioanalyysin avulla. (COSO, 2004b.) Voidaan myös hyödyntää laukaisevia tekijöitä, jotka hälyttävät johtoa tietyillä, riskisiksi havaituilla alueilla. Alueet liittyvät yrityksen koko toimialaan eivätkä pelkästään yksittäiseen yritykseen. (COSO, 2004a.) Yritys voi hyödyntää tietojään menneestä tallentamalla tietokantoihin informaatioita tapauksista, joissa yritys on epäonnistunut ja on aiheuttanut vahinkoa. Tietoja hyödyntämällä yritys voi välttyä samanlaisilta epäonnistumisilta tulevaisuudessa. Toisaalta tapahtumien tunnistaminen voi olla jatkuvaa työtä. Ryhmittelemällä samantyyppiset tapahtumat keskenään yrityksen johto tunnistaa helpommin toimintaansa liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. (COSO, 2004b.) Yrityksen täytyy kiinnittää erityisesti huomioita hankinnoissaan luonnonympäristöön sekä poliittiseen tilanteeseen maassa, jossa hankintoja tehdään. Toisaalta yrityksen sisäiset tekijät voivat aiheuttaa riskitilanteita. Esimerkiksi henkilöstön väärinkäytökset vaikuttavat yrityksen maineeseen. (COSO, 2004a.)

Hankintariskien tunnistaminen on nykyään vaikeaa yritystoimintojen globalisoitumisen sekä hankintaverkkojen monimutkaistumisen vuoksi. Erityisen riskin muodostavat uudet ympäristölainsäädännöt, jotka voivat vaarantaa alihankkijoiden kyvyn toimittaa tuotteet sovittuna aikana sovittuun hintaan. Hankintojen osalta riskienhallinnan tulisi alkaa hankintatasolta, mutta sen merkitys laajenee yritystasolle. Koska hankintajohtajalla on eniten tietoa hankintoihin liittyvistä riskeistä, tulisi hänen vastata riskien tunnistamisesta. Toisaalta katsotaan, ettei riskienhallintaa pidä aloittaa vasta hankintatasolla. Koska yrityksen hankinnat linkittyvät koko yrityksen riskienhallintaan, riskien arvioiminen yritystasolla johtaa yrityksen kannalta parempaan

lopputulokseen. Tätä perustellaan muun muassa sillä, että hankintajohtajan päätös olla käyttämättä poliittisesti epävakaiden maiden toimittajia saattaa samalla tarkoittaa yrityksen kyvyttömyyttä hankkia tuotteita erittäin edulliseen hintaan. (Leenders ym. 2002).

4.3.5. Riskien arviointi

Arviointivaiheessa yritys pyrkii selvittämään, missä määrin mahdolliset riskitapahtumat vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Arvioinnissa huomioidaan sekä tapahtuman todennäköisyys että laajuus hyödyntäen määrällisiä ja laadullisia arviointimenetelmiä. Laadullisia menetelmiä käytetään lähinnä silloin, kun riskien toteutumisesta ei ole tarjolla luotettavaa tietoa. Menetelmiä, joilla laadullista ja määrällistä arviointia tehdään, on useita. Valittu menetelmä riippuu saatavan tiedon luonteesta ja riskin laadusta. (COSO, 2004b.)

Riskienhallintaan liittyy olennaisesti jo olemassa olevien menetelmien arviointi. Mikäli todetaan, etteivät nykyiset hallintakeinot ole riittäviä, yrityksessä täytyy määrittää, millaisia lisähallintakeinoja tarvitaan. (Jeynes, 2002.)

4.3.6. Riskiin vastaaminen

Arvioituaan relevantit riskit johto päättää, kuinka se vastaa niihin. Yrityksellä on valittavanaan useita vaihtoehtoja, jotka eroavat toisistaan ominaisuuksiensa sekä aiheuttamiensa kustannusten perusteella. Mahdollisia keinoja ovat:

- poistaminen
- välttäminen
- pienentäminen
- jakaminen
- siirtäminen
- yrityksen omalle vastuulle jättäminen. (Suominen, 2003.)

Valittuun keinoon vaikuttavat paitsi riskin todennäköisyys ja laajuus myös vastaamisesta aiheutuvat kustannukset ja hyödyt. Tavoitteena on valita menetelmä, jossa jäljellejäävä riski asettuu hyväksytyn riskitoleranssin rajoihin. Liian riskisen liiketoimintayksikön, tuotelinjan tai maantieteellisen alueen toimintojen myyminen tai lakkauttaminen on riskin välttämistä. Vähentämiskeinoja ovat tuotevalikoiman laajentaminen, rajoitusten ja tehokkaiden liiketoimintaprosessien asettaminen, johdon lisääntynyt puuttuminen päätöksentekoon ja valvontaan

sekä pääoman uudelleen allokointi yksikköjen välillä. Riskin jakamiskeinot puolestaan koostuvat kumppanuuksista ja liittymisestä erilaisiin yhtymiin, liiketoimintaprosessien ulkoistamisesta sekä riskin jakamisesta sopimusten avulla asiakkaiden, toimittajien ja muiden liiketoimintakumppaneiden kanssa. Hyväksyvässä strategiassa yritys uskoo, että asetettu riskitoleranssi on hyväksyttävä ja että sen riskiportfolio on tarpeeksi hajautettu. (COSO, 2004b.)

Vastuullinen hankinta nähdään yhtenä riskienhallintakeinona. Luvussa 3.3.2. puhuttiin ennakoivasta strategiasta. On esitetty, että mitä vahvempi sidosryhmien vaikutus yritykseen on, sitä todennäköisemmin yrityksen hankinnat ovat ennakoivasti vastuullisia. Ennakoivan strategian käytön todennäköisyys kasvaa myös silloin, kun yrityksen yleiset säännöt ja hankinnan ohjeet ovat yhteneviä. (Maignan & McAlister, 2003.) Hankintaa koskevat säännöt ja ohjeet ovat samalla keinoja, joiden avulla yritykset pyrkivät hallitsemaan hankintariskejään. Vastuullista hankintaa käsitellään tarkemmin luvussa 4.4.

Maariskien hallintamenetelmiä ovat välttäminen, vähentäminen, hajauttaminen sekä muiden kannettavaksi siirtäminen (Sillanpää, 1998). Suomisen mukaan tehokkain ja turvallisin hallintakeino on välttäminen. Riskin arviointitilanteeseen liittyy tietämättömyys ja epävarmuus. Toisaalta epävarmuuteen sisältyy lähes aina myös voiton mahdollisuus. Monet suomalaisyritykset ovat olleet halukkaita laajentamaan toimintojaan Venäjälle, vaikka alueen riskitodennäköisyyden tiedetään olevan korkeampi kuin Suomessa. (Suominen, 2003).

Riskejä vähennetään hankkimalla jatkuvasti tietoa kohdemaasta. Toisaalta yrityksellä on hyvä olla säännöllisesti päivitettävä ”kassakaappisuunnitelma” siltä varalta, että sen täytyy lähteä maasta kokonaan tai vähentää toimintojaan siellä. Suunnitelman olemassaolo parantaa yrityksen neuvottelumahdollisuuksia, koska sillä on lopettamistilanteessakin useita toimintavaihtoehtoja. Vastaavasti riskiä voidaan hajauttaa eli jakaa eri maiden, asiakkaiden, toimialojen ja tuotteiden välillä. Riskiä voidaan siirtää paikalliselle kumppanille, jolla on parempi tietämys paikallisista olosuhteista. (Sillanpää, 1998).

Lahjontariskien kannalta tilanne ei ole yhtä yksiselitteinen. Korruptionriskiä vastaan ei ole olemassa yleispäteviä tai selkeitä hallintavälineitä. (Suominen, 2003.) Epävarmoissa tilanteissa ostajien on havaittu käyttäytyvän samoin kuin heidän valvojansa ja johtajansa. Hyviä, mutta myös huonoja esimerkkejä toistetaan epävarmuustilanteissa. Hankintajohtajien täytyy paitsi välttää huonon esimerkin antamista myös asettaa sellaisia rutiineja, jotka rajoittavat ei-toivottua käyttäytymistä.

Samalla ulkopuolisen tahon pitää valvoa hankintaosaston toimintaa. Valvojana voi toimia joko kokonaan talon ulkopuolinen tarkastaja tai sisäinen tarkastaja. (Baily, 1993.)

Kansainvälinen kauppakamari on perännyt yritysten vastuuta lahjonnan ja muiden taloudellisten väärinkäytösten torjunnassa. Se on julkaissut yritysjohdolle oppaan *Fighting Bribery – a Corporate Practices Manual*. Oppaan tarkoituksena on auttaa yrityksiä toimimaan lahjonnan vastaisissa tilanteissa. Samalla opas pyrkii vastaamaan kysymyksiin, jotka koskevat esimerkiksi yrityksen reagointia lahjusvaatimuksiin, yritystason eettisiä periaatteita, yritysjohtoon roolia ja vastuuta sekä lahjan ja lahjuksen välistä rajaa. (Rohweder, 2004 ja ICC, 30.10.2008.)

Julkisten hallintoelinten muokkaamien hankintasääntöjen ja – ohjeiden lisäksi useat suuret organisaatiot ovat julkistaneet hankinnan avuksi omia, virallisia sääntökokoelmiaan (Crane & Matten, 2007). Eettistä sääntökokoelmaa pidetään yhtenä niistä tärkeimmistä keinoista, joiden avulla edistetään yritysvastuuta. Kokoelmassa viitataan sosiaalisen vastuun kohdalla usein merkittävimpiin työstandardeihin, jotka ILO on julkaissut. (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007.) Kokoelmaa on kuvattu vapaaehtoiseksi menettelytavaksi, jossa monikansallinen yhtiö asettaa tietyt sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät toimintastandardit (Prieto-Carrón, 2008). Yritykset määrittelevät näissä menettelytavoissaan käyttäytymissäännöt, joita ostotoimintaan osallistuvien henkilöiden on noudatettava (Leenders ym. 2002). Vastaavasti lahjontaan liittyvien menettelytapojen tarkoituksena on rajoittaa kestitystä sekä lahjojen antamista ostajille (Zenz, 1994).

Sääntökokoelmissa määritettyjä sosiaalisia tavoitteita noudatetaan maailmanlaajuisesti. Sääntöjen avulla varmistetaan, että yrityksen sopimuskumppanit toimivat kaikkialla maailmassa tiettyjen minimistandardien mukaisesti. Säännökset ottavat usein kantaa toimittajavalintaan ja toimittajien toimintaan. Niiden avulla yritys hallitsee toimitusketjuaan. Yritykset valvovat toimittajiaan ja sitä, noudattavatko ne laadittuja sääntöjä. (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007.) Menettelytapojen heikkous on se, että ne koskevat vain hankintaosaston henkilökuntaa. Suuri osa toimittajien yhteydenotoista kohdistuu kuitenkin yrityksen muissa tehtävissä toimiviin henkilöihin, joita menettelytavat ja ohjeistukset eivät aina koske. (Leenders ym. 2002.)

Erään tutkimuksen mukaan eurooppalaiset sekä tuotantoteollisuuden alalla toimivat yritykset laativat eniten sellaisia eettisiä sääntökokoelmia, joissa asetetaan selviä vaatimuksia toimittajien valinnalle ja toiminnalle. Yritykset kiinnittivät eniten huomiota syrjinnän kiellon ja terveystietojen toteutumiseen. Seuraavaksi eniten kiinnitettiin huomiota yhdistymisvapauteen sekä lapsi- ja

pakkotyövoiman käytön kieltämiseen. Vähiten kiinnitettiin huomiota toimittajan turvallisuusasioita. (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007.)

Toinen tutkimus osoitti, että 92 prosenttia tutkimukseen osallistuneista 250 suurimmasta Fortune 500 –listauksen yrityksestä julkaisi sääntökokoelmansa. Vastaavasti vertailuryhmässä, joka koostui 100 suurimmasta yrityksestä Australiassa, Belgiassa, Kanadassa, Tanskassa, Suomessa, Ranskassa, Saksassa, Italiassa, Japanissa, Alankomaissa, Norjassa, Etelä-Afrikassa, Espanjassa, Ruotsissa, Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa, 64 prosenttia yrityksistä julkaisi vastaavan sääntökokoelman. Yritykset kertoivat huomattavasti vähemmän sääntöjen noudattamisen onnistumisesta. Fortune 500 –listauksen yrityksistä 59 prosenttia ja toisen ryhmän yrityksistä vain 34 prosenttia raportoi ongelmista, jotka liittyivät sääntöjen noudattamiseen. (KPMG, 2008b.)

Sääntökokoelmien avulla hahmotetaan myös toimitusketjuun liittyviä riskejä. Osa yrityksistä kertoi erikseen, kuinka sääntökokoelma on integroitu osaksi toimitusketjun hallintaa. Kaivosteollisuus raportoi erityisen paljon toimintaa uhkaavista hankintariskeistä. Samalla noin puolet metalliteollisuuden yrityksistä raportoi riskeistään. Merkittävä löydös tutkimuksessa oli, että erityisesti japanilaiset, isobritannialaiset, brasilialaiset sekä alankomaalaiset yritykset kertoivat hankintariskeistään. Sen sijaan esimerkiksi Suomessa ja Tanskassa vain harvat yritykset kertoivat hankintoihin liittyvistä riskeistään; molemmissa maissa vain 28 prosenttia yrityksistä julkaisi näitä tietoja. Löydös on erityisen yllättävä siksi, että molempien maiden kansainvälisiä suuryrityksiä on perinteisesti pidetty hyvinä ja avoimina raportoijina. (KPMG, 2008b.)

4.3.7. Informaatio ja kommunikaatio

Riskienhallintamallin informaatio ja kommunikaatio -alue painottaa, että yritysten on tiedotettava koko henkilöstölleen selkeästi, kuinka yrityksen riskienhallintavastuihin suhtaudutaan. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä ymmärtää oman osuutensa riskienhallintaprosessissa sekä sen, kuinka heidän toimintansa liittyy muiden työhön. Kommunikaation on oltava tehokasta ulospäin asiakkaiden, toimittajien, lainsäätäjien ja osakkeenomistajien suuntiin. Yrityksen täytyy muodostaa selkeä riskienhallintafilosofia, joka tiedotetaan sidosryhmille. Informaatiota tarvitaan yrityksen kaikilla tasoilla, jotta yrityksen toimintaan kohdistuvia riskejä voidaan havaita ja arvioida tehokkaasti sekä vastata niihin oikein. Edellytyksenä on yrityksen tietojärjestelmien tehokas hyödyntäminen. Informaation sujuva kulkeminen on erityisen tärkeää riskienhallinnassa, koska johto tarvitsee tietoa koko yrityksestä. (COSO, 2004b.)

4.3.8. *Valvonta*

Riskienhallintaa ja sen onnistumista täytyy valvoa jatkuvasti. Jatkuva valvonta on osa yrityksen johtamista ja yksittäisten tapahtumien valvonta riippuu olemassa olevien valvontamenetelmien tehokkuudesta. Valvonnan muodostavat menettelytavat, joilla varmistetaan, että johdon muodostamia riskeihin vastaamiskeinoja hyödynnetään käytännössä. Esimerkkejä valvontakeinoista ovat hyväksyminen, valtuuttaminen, varmistaminen, yhteensovittaminen, toiminnan tarkastaminen, varojen turvaaminen sekä tehtävien erottelu. (COSO, 2004b.)

Yksittäisiä valvontatoimia suoritetaan ajoittain strategian, avainprosessien ja yrityksen rakenteen muuttamisen yhteydessä. Mikäli hallinnassa havaitaan puutteita, raportoidaan niistä eteenpäin. Yrityksen sisäinen tarkastusosasto arvioi riskit ja valvontamenetelmät liikeyksikkö-, prosessi- ja osastotasoilla. Mahdollisia arviointimenetelmiä on useita. Apuna voidaan käyttää tarkastuslistoja, kyselyjä sekä kulkukaavioita. Arviointidokumentaation laajuus riippuu yrityksen koosta ja rakenteesta. (COSO, 2004b.)

Jokainen yrityksen työntekijä vastaa riskienhallinnan edistämisestä yrityksessä. Päävastuussa on kuitenkin toimitusjohtaja. Hallitusten jäsenten tehtävänä on valvoa hänen toimintaansa. Mikäli hallituksessa on tarkastus- tai riskivaliokunta, voi tehtävä kuulua sille. Jos yrityksessä on nimetty riskipäällikkö, hänen tehtävänä on muiden päälliköiden kanssa edistää tehokasta riskienhallintaa omalla vastuualueellaan. Sisäinen tarkastusosasto tukee johdon riskienhallintatoimia ja hallinnan tehostamista. (COSO, 2004b.)

COSO-malli ei erottele tosistaan käsitteitä valvonta ja tarkastaminen. Yleisesti kuitenkin esitetään, että yritysten tulisi ymmärtää ero valvonnan ja tarkastuksen välillä. Toimittajien tarkastaminen on tärkeää. Eettisen toiminnan vahvistaminen edellyttää, että objektiivinen, yrityksen ulkopuolinen taho valvoo standardien noudattamista. (Neef, 2004 ja Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007.)

Yritys antaa toimittajilleen tiedoksi eettiset työ- ja ympäristömenettelytavat, joita se odottaa näiden noudattavan. Valitettavan usein toimittajat ovat tietoisia ohjeistuksista, eivätkä he silti noudata niitä. Ostajayritysten tuki ja valvonta ovatkin keskeisessä asemassa. Valvonnan apuna hyödynnetään standardeja, jotka asettavat selvät vaatimukset toimittajien toiminnalle. Ostajayritysten täytyy itse noudattaa niitä standardeja, joita se olettaa toimittajiensa noudattavan. (Neef, 2004.) Tutkimuksessa havaittiin, että ne yritykset, jotka vaativat toimittajiltaan sosiaalisesti vastuullista toimintaa, valvoivat eniten toimittajiaan. Säännöllisten tarkastusten tavoitteena on varmistaa, että toimittaja

noudattaa laadittuja sosiaalisen vastuun tavoitteita. Noudattamista valvotaan esimerkiksi fyysisten tarkastusten avulla sekä keskustelemalla toimittajan henkilökunnan kanssa. Ongelmaksi koetaan se, että tarkistusta suorittaa lähinnä yrityksen sisäinen tarkastusosasto. Tällöin objektiivista ja luotettavaa tietoa on vaikea saada, mikä vähentää sääntökoelmien hyödyntämisen merkitystä toimittajavalvonnassa. (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007.) Vaikka toimittajia valvotaan etenkin valintavaiheessa, havaittiin toisessa tutkimuksessa, että vain 42 prosenttia yrityksistä valvoi toimittajien suoritusta ympäristö- ja ihmisoikeusasioissa. (KPMG, 2008a.)

Tutkimus pyrki selittämään, miksi niin harvat yritykset puuttuivat toimittajien ympäristö- ja sosiaalisiin asioihin. Yhtenä syynä esitettiin, että yritykset huomioivat yritysvastuuasiat jo toimittajavalintatilanteessa. Tällöin toimittajan toimintaa selvitetään laajasti haastatteluiden, toimittajavierailuiden ja arviointien avulla. Mikäli toimittajan toiminta ei ole vastuullista, selviää se jo valinta-arvioinnissa. Jos jotain vastuutonta toimintaa ilmenee, ei yritys lähde yhteistyöhön toimittajan kanssa. Saattaakin vaikuttaa siltä, ettei vastuullisuuskriteereitä huomioida toimittajavalvonnassa, vaikka jo alkuperäinen toimittajavalinta on tehty vastuullisuuslähtökohdista käsin. (KPMG, 2008a.)

Toimittajia valvotaan säännöllisesti asetettujen vastuutavoitteiden valossa. Jotta vastuullinen hankinta toteutuisi käytännössä, hankinnan toimintatapojen on sisällettävä selkeästi määritetyt rangaistukset niille toimittajille, jotka eivät täytä asetettuja kriteereitä. Vastuullinen toiminta ei kuitenkaan ole tehokasta, ellei siitä tiedoteta yrityksen ulkopuolelle. Ulkopuolinen taho varmentaa hankintamenetelmät ja toteaa ne vastuullisiksi. Yritys voi myös käyttää standardeja, joiden noudattamisen koetaan takaavan yrityksen toiminnan vastuullisuuden. (Maignan ym. 2002.)

4.4. VASTUULLINEN HANKINTA

4.4.1. Vastuullisen hankinnan määritelmiä

Vastuullisuus on pyritty yhdistämään osaksi hankintaa. Puhutaan yhteiskunnallisesti vastuullisesta ostotoiminnasta (Socially Responsible Buying), joka tarkoittaa organisaation sidosryhmiä kiinnostavien vastuullisuusasioiden sisällyttämistä ostopäätöksiin. Sidosryhmät tuovat näin vastuullisuusaspektin osaksi yritysten toimintaa. Aiemmin todettiin, että mikä ennakoivampi yrityksen hankintastrategia on, sitä enemmän yritys pyrkii toteuttamaan sidosryhmiensä

vaatimuksia. (Maignan ym. 2002.) Vastuullinen hankinta nähdään keinona hallita riskejä, jotka syntyvät sidosryhmien odotuksista ja vaatimuksista.

Vastuullinen ostotoiminta kuvataan pyrkimyksenä, joka huomioi yrityksen hankintojen aiheuttamat julkiset vaikutukset. Tavoitteena on saada aikaan positiivinen yhteiskunnallinen muutos organisaation hankintojen kautta. Vastuullisen ostotoiminnan tavoitteita ovat hankinnoista aiheutuvien negatiivisten vaikutusten minimoiminen ja positiivisten seurausten maksimoiminen. Vastuullinen ostotoiminta tarjoaa yrityksille ainutlaatuisen mahdollisuuden liittää ei-taloudellinen kriteeri hankintapäätöksentekoprosessiin. (Maignan & McAlister, 2003.)

Vastuullisen ostotoiminnan lisäksi puhutaan yhteiskunnallisesti vastuullisesta hankinnasta (Purchasing Social Responsibility). Tutkimuksessaan Carter ja Jennings huomasivat, että yhteiskunnallisesti vastuullinen hankinta koostuu monimuotoisuus-, ympäristö-, turvallisuus-, ihmisoikeus- ja ihmisystävällisyysaspekteista. Aspekteja ei tulisi tutkia erikseen, vaan tekijöiden keskinäinen riippuvuus täytyy huomioida. Samalla tutkijat havaitsivat, että niiden yritysten, jotka edistävät toimintojaan tietyllä vastuullisen hankinnan alueella, täytyy harkita strategisesti muitakin vastuullisen hankinnan osa-alueita. Yritykset, jotka epäonnistuvat jollain vastuullisen hankinnan osa-alueella, vahingoittavat yrityksen mainetta yritysvastuun näkökulmasta. (Carter & Jennings, 2004.)

Aiemmin vastuullisella hankinnalla viitattiin lähinnä luonnonvarojen suojelemiseen ja vihreään toimitusketjuun (Green Supply Chain). Nykyään vastuulliseen hankintaan liitetään ajatus vähemmistötoimittajien hyödyntämisestä sekä vaatimus siitä, että toimittajat arvostavat ihmisoikeuksia ja työntekijöiden työolosuhteita. (Maignan & McAlister, 2003.) McCarthy näkee, ettei kestävä hankintaa, vastuullista hankintaa ja yritysvastuuta tulisi erottaa toisistaan. Ne kaikki viittaavat samaan asiaan. Kestävä hankinta ei tarkoita sitä, että huomiota kiinnitettäisiin ainoastaan ympäristöön vaan myös työolojen parantamiseen, palkkoihin, työtunteihin sekä terveellisyys ja turvallisuusasioihin. (McCarthy, 2007.)

Eettisellä hankinnalla tarkoitetaan tiettyjen sosiaalisten, eettisten ja ekologisten kriteereiden liittämistä toimitusketjunhallintaan, sen menettelytapoihin ja ohjelmiin (Crane & Matten, 2007). Yrityksen eettinen riskienhallintakehys koostuu yrityksen arvoista ja eettisistä ohjeista sekä kansainvälisesti hyväksytyistä vastuu- ja ympäristösuoritusstandardeista. Kehykseen kuuluvat myös

mitattavat ja varmennettavat suoritusmittarit, hankintaa tukevat tietojärjestelmät sekä ohjelma, joka tähtää tietoisuuden kasvattamiseen. (Neef, 2004.)

Eettisen hankintakriteerin sisällyttäminen hankintaketjun hallintaan ei vielä takaa hankintojen eettisyyttä. Tutkimuksissa on havaittu, että toimitusketjusta lähtevä paine on saanut useat toimittajayritykset hakemaan sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä sertifikaatteja toiminnalleen. Eettiseen hankintaan tähtävien aloitteiden on havaittu olevan sitä tehokkaampia, mitä herkempiä toimitusketjun jäsenet ovat maineriskille. (Crane & Matten, 2007.)

Puhutaan myös eettisestä hankintaketjukehikosta, jonka avulla yritykset pyrkivät vastaamaan sidosryhmien muuttuneisiin vaatimuksiin. Uudet vaatimukset koskevat ennen kaikkea aiempaa eettisempien toimintamallien kehittämistä. Malli ottaa huomioon (Neef, 2004):

- Yhtiöetiikan ja riskienhallinnan
- Kansainvälisesti hyväksytyt työ- ja ympäristöprosessit sekä suoritusstandardit
- Toimittajien valvonta- ja tarkastusohjelmat
- Raportoinnin sosiaalisista sekä ympäristösuorituksista

Yrityksen kannalta merkittävin syy vastuulliselle toiminnalle on se, että sen uskotaan hyödyntävän liiketoimintaa. Harjoittamalla vastuullista ostotoimintaa yritys välttää negatiivisen julkisuuden kuten oikeusprosessit, yrityksen maineen ja imagon tuhoutumisen sekä asiakkaiden negatiiviset käsitykset, jotka voivat johtaa alentuneeseen myyntiin. Toimimalla vastuullisesti ja etsimällä vaihtoehtoisia toimittajia yritys löytää todennäköisesti samalla tehokkaampia valmistustapoja ja uusia markkinointimahdollisuuksia. (Maignan ym. 2002.) Vastuullisen hankinnan hyötyinä pidetään yrityksen maineen säilyttämisen lisäksi terveys-, turvallisuus- ja ympäristömenetelmien kehittämisestä koituvia investointituloja. Toimittajayhteistyö parantaa laatua ja kehittää innovaatioita, joilla tuotantoa voidaan tehostaa. (Neef, 2004.)

Jotta yritys välttyisi epätoivottavilta tilanteilta, on sen toimittava kiinteässä yhteistyössä toimittajiensa kanssa. Vastuullinen hankinta onnistuu parhaiten silloin, kun yritys asettaa toiminnan tavoitteet ja kriteerit yhdessä toimittajan kanssa sekä silloin, kun koulutus järjestetään yhdessä. (Neef, 2004.) Yritysten tulisi hyödyntää erityisesti kehitysmaissa pieniä, paikallisia toimittajia, jotka hyödyttävät usein paikallista yhteisöä enemmän kuin suurten jakeluketjujen käyttäminen. Suora yhteistyö vähentää lisäkuluja aiheuttavien välikäsien määrää. (Könnölä & Rinne, 2001.)

On havaittu, että sellainen yritys, jossa hankinnat on hajautettu, on alttiimpi kyseenalaistamaan vanhat hankintamenetelmänsä. Tällaisessa yrityksessä tieto kulkee vapaasti tuotteiden loppukäyttäjien ja ostajien välillä ja ostoprosessin vaiheita arvioidaan kriittisesti. (Hult ym. 2000.) Havainto viittaa siihen, että yritys, jonka hankinnat on hajautettu, voisi alttiimmin ottaa käyttöönsä vastuullisen hankinnan mukaiset menettelytavat. Tämä on epätodennäköisempää yrityksessä, jonka hankinnat on keskitetty.

Vastuullinen ostotoiminta auttaa yritystä luomaan erityisen siteen itsensä ja asiakkaidensa välille. Yritysten täytyy kuitenkin olla varovaisia silloin, kun ne ryhtyvät mainostamaan itseään vastuullisina toimijoina: sidosryhmät kiinnittävät entistä enemmän huomiota yrityksiin, jotka mainostavat itseään vastuullisina toimijoina. Näiden yritysten mahdollisiin epäonnistumisiin kiinnitetään enemmän huomiota. (Maignan ym. 2002.)

Vastuullinen hankinta nähdään yhtenä niistä monista tavoista, joiden kautta yritys voi toimia yhteiskunnallisesti vastuullisella tavalla (Maignan & McAlister, 2003). On kuitenkin huomattava, etteivät vastuullisen hankinnan strategiat voi sisältää kaikkia sidosryhmien huolenaiheita. Yrityksen on tehtävä vaatimusten suhteen kompromisseja ja vastattava niihin vaateisiin, jotka se katsoo toiminnalleen tärkeimmiksi. (Maignan ym. 2002.)

Huolimatta siitä, että vastuullinen ostotoiminta nähdään toivottavana, harvat yritykset toimivat vielä näin. Usealla yrityksellä ei ole tarpeeksi resursseja vastuulliseen toimintaan tai niiden johto ei ole kiinnostunut asian kehittämisestä. Vastuullinen hankinnan kehittäminen vaatii huomattavia investointeja toimittajien valintaan, valvontaan ja kouluttamiseen. Vastuullisen toiminnan noudattaminen saattaa myös vaatia kalliimpien toimittajien valitsemista. Hankintajohtajat päättävät, kuinka ennakoivia hankintastrategioiden on oltava. Tämän perusteella päätetään tarvittavista aloitteista. (Maignan ym. 2002.) Tutkimuksessa selvisi, että useat yritykset pyrkivät liittämään ympäristö- ja ihmisoikeusasioita osaksi niiden hankintoja. Vastuuasiat täytyy liittää toimittajien suoritusarviointiin, jotta ne integroituisivat kunnolla osaksi yritysten hankintoja. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 43 prosenttia liitti tai oli liittämässä sosiaalisia, eettisiä ja ihmisoikeusasioita osaksi hankintapäätöksentekoa. Vastaavasti 28 prosenttia yrityksistä suunnitteli tällaista. (KPMG, 2008a.)

4.4.2. Vastuulliseen hankintaan vaikuttavat tekijät

Yritysvastuullisen toiminnan motivaatiotekijöitä ovat ihmisorientoitunut yrityskulttuuri ja ylimmän johdon tuki. *Ihmisorientoitunut kulttuuri* korostaa toiminnan reiluuden ja hyvän yhteiskuntakansalaisuuden merkitystä. *Johdon osallistumista* pidetään tärkeimpänä organisaatiomuutoksen aikaansaajana sekä uusien ohjelmien ja toimintojen käyttöönoton edistäjänä. Vastuullisessa hankinnassa tämä ilmenee johdon aloitteina ja tukena yhteiskuntavastuullisille hankintaohjelmille. Ylimmän johdon näyttämän esimerkin on havaittu vaikuttavan siihen, kuinka halukas organisaatio on osallistumaan vastuullisen hankinnan kehittämiseen. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittäväällä tavalla siihen, kuinka ylin johto suhtautuu yhteiskuntavastuulliseen hankintaan. (Carter & Jennings, 2004.)

Samalla tutkimus osoitti, että vaikka johdon asenteet ja esimerkki vaikuttivat merkittäväällä tavalla siihen noudatettiinko yrityksessä vastuullista hankintaa, yksittäisen työntekijän arvoilla ei ollut samanlaista vaikutusta. Vastaavasti yhteiskunnan lainsäädännöllä ei havaittu olevan vaikutusta siihen, noudatettiinko yrityksessä vastuullista hankintaa vai ei. Tulosta selitettiin sillä, että historiallisesti lisäsääntely on huonontanut yritysten ja hallitusten välisiä suhteita. Lisääntyneen sääntelyn myötä yritykset ovat päätyneet korjaamaan toimintaansa vain kosmeettisella tavalla, jättäen toiminnan todellisen kehittämisen huomiotta. Tätä pidetään merkinä siitä, että yhteiskunta tiedottaa yrityksille odotuksistaan muita keinoja kuin lainsäädäntöä hyödyntäen. (Carter & Jennings, 2004.)

Toisessa tutkimuksessaan Carter pyrki selvittämään, kuinka yhteiskunnallisesti vastuullinen hankinta vaikuttaa yritykseen kohdistuviin kustannuksiin. Tutkimuksissa yhteiskuntavastuun ja yrityksen toiminnan kannattavuutta havainnollistettiin resurssiperusteisella näkökannalla (Resource-based view). Näkökanta painottaa, että yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttaa se tapa, jolla yrityksen ainutlaatuisia resursseja hallitaan. Tällaisina resursseina pidetään muun muassa tietoa ja taitoa, jotka kuvaavat, kuinka tehokkaasti yritykset pystyvät oppimaan ja implementoimaan oppimiaan muutoksia. Carter oletti tutkimuksessaan, että organisaation oppiminen vaikuttaa yrityksen vastuulliseen hankintaan ja alentaa hankintakustannuksia. (Carter, 2005.)

Carter havaitsi, että yhteiskunnallisesti vastuullisen hankinnan ja organisaation oppimisen välillä on yhteys. Yritykset, jotka noudattavat yhteiskunnallisesti vastuullista hankintaa osoittautuivat organisaationa kyvykkäiksi oppijoiksi. Sen sijaan tutkimuksessa ei havaittu yhteyttä vastuullisen hankinnan ja toimittajan suorituksen välillä. Koska tutkimus kuitenkin osoitti selvän yhteyden

organisaation oppimisen sekä toimittajien suorituksen välillä, katsottiin, että vastuullisen hankinnan ja toimittajien suorituksen välillä on välillinen yhteys. Yhteys seuraa organisaatioiden oppimisesta. Vaikka tutkimus ei pystynytkään osoittamaan suoraa yhteyttä vastuullisen hankinnan sekä kustannusten laskemisen (ja siten parantuneen tuloksen) välillä, Carter havaitsi, että vastuullinen hankinta voi johtaa lopulta parantuneeseen tulokseen. Tämä edellyttää, että yritys oppii vastuullisesta hankinnastaan ja pystyy parantamaan toimittajiensa suoritusta. (Carter, 2005.)

Hankinnoista vastaavat henkilöt vaikuttavat päätöksillään siihen, toimiiko yritys kestäväällä tavalla. Mikäli yritys ostaa tuotteita myyjältä, joka kantaa vastuuta yhteiskunnasta ja toimii tehokkaasti resursseja säästäen, hankintaosasto pystyy itse asiassa hankkimaan useita materiaaleja halvimalla hinnalla ja säästämään näin organisaation varoja. Yritys toimii vastuullisesti välttämällä myrkyllisten ja vaarallisten aineiden ostamista ja hankkimalla niiden sijasta hieman kalliimpia substituuotteja. Lyhyellä tähtäimellä hankintatapa voi osoittautua kalliimmaksi, mutta pidemmällä aikavälillä valinnat aiheuttavat kustannussäästöjä, kun henkilökuntaa ja asiakkaiden terveyttä suojellaan paremmin sekä mahdollisilta oikeudenkäynneiltä vältytään. Käyttämällä kierrätysmateriaaleja sekä hyödyntämällä vähän energiaa kuluttavia kuljetustapoja hankinta vaikuttaa paitsi yritykseen myös laajemmin yhteiskuntaan. (Zenz, 1994.)

4.4.3. Vastuullisen hankinnan kehittyminen

Siirtyminen vastuulliseen ostotoimintaan on prosessi, joka muodostuu kuudesta kohdasta (Maignan ym. 2002). Ensin hahmotetaan ne sidosryhmäpaineet, jotka yritykseen kohdistuvat. Johdon tehtävänä on määrittää, mikä yhtiön asema on suhteessa odotuksiin sekä sen sidosryhmien suurimpiin huolenaiheisiin. Seuraavaksi selvitetään yrityksen hankintatavat ja niiden yhteys organisaation arvoihin. Johdon tehtävänä on päättää, missä määrin yrityksen arvot vaikuttavat yrityksen hankintoihin. Kolmanneksi arvioidaan vastuullisen hankinnan aiheuttamat mahdolliset liikehyödyt sekä kustannukset, jonka jälkeen valitaan yritykselle parhaiten sopiva vastuullinen hankintastrategia. Mikäli yrityksen arvoihin sisältyy vastuutavoitteita, täytyy valittavan strategian olla ennakoiva. Muutoin yritys valitsee strategian, joka vastaa sidosryhmävaatimukseen pienimmillä mahdollisilla kustannuksilla. Lopulta yritys implementoi hankintastrategiat operatiiviseen toimintaansa. (Maignan ym. 2002.)

Vastuullisen hankinnan kehittyminen (Maignan ym. 2002):

- 1) Määritellään hankintaosaston vastuullisuustavoitteet

- 2) Nimitetään tietyt organisaation jäsenet vastuuseen vastuullisesta hankinnasta
- 3) Koulutetaan toimittajia
- 4) Valvotaan toimittajia
- 5) Rangaistaan toimittajia
- 6) Kommunikoidaan saavutukset sidosryhmille
- 7) Kerätään palautetta sidosryhmiltä

Vastuulliseen hankintaan kuuluu valmius irtisanoa sellaiset toimittajasopimukset, joissa sopimusehtoja rikotaan. Muita vastuullisen hankinnan menetelmiä ovat toimittajien kouluttaminen ja valvominen, toimintojen varmentaminen sekä toimittajien menettelytapoihin puuttuminen. Samalla vaaditaan toimittajien monimuotoisuutta ja toiminta edellytetään paikallisten sidosryhmien hyväksyntää. Muita vastuullisia menetelmiä ovat toimittajien menettelytapojen julkaiseminen medialle sekä mahdollinen yrityksen ja sen toimittajan välinen yhteistyö vastuualoitteiden muodossa. (Maignan & McAlister, 2003.) Yritysten täytyy vaatia toimittajiltaan ja alihankkijoiltaan vastuullisen toiminnan noudattamista sekä seurattava näiden toimintaa. Käytännössä valvonta saattaa osoittautua useissa tilanteissa vaikeaksi. Yritykset saattavat vaatia eettisten periaatteiden noudattamista vain omassa organisaatiossaan eivätkä vaadi alihankkijoiltaan samojen periaatteiden noudattamista. (Könnölä & Rinne, 2001.)

Toimittajaketjun lisääntyvistä ongelmista huolimatta, vain harva yritys on allokoanut resursseja erityisesti ulkomaisten toimittajasuhteiden hoitamiseen (Neef, 2004). Toimittajien kouluttaminen ei aina välttämättä ole tarpeellista, mutta koulutus- ja valmennusohjelmat voivat olla ratkaisevassa asemassa silloin, kun ne levittävät vastuullisen hankinnan toimintatapoja tietyllä toimialalla. (Maignan ym. 2002.)

Yrityksillä on kaksi tapaa vaikuttaa eettiseen hankintaan toimitusketjunsä kautta (Crane & Matten, 2007):

1. Yritys asettaa selkeitä standardeja toimittajilleen. Mikäli toimittaja ei kykene täyttämään vaatimuksia, yritys saa irtisanoa toimitussuhteen ja tilata tuotteet toiselta toimittajalta.
2. Yritys asettaa selvät standardit toimittajilleen, mutta vaikka nämä epäonnistuvat toimimaan standardien mukaisesti, ei sopimusta irtisanota heti. Irtisanomisen sijaan luotetaan pitkän aikavälin suhteisiin, joissa yritys auttaa toimittajaansa saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Vastuullisen hankinnan toteutuminen edellyttää, että toimittajien toimia valvotaan. Toimittajia on rangaistava, mikäli nämä rikkovat sääntöjä ja ohjeita. (Crane & Matten, 2007.)

Toisaalta yrityksiä, jotka irtisanovat suoraan toimittajasopimuksensa epäselvyyksien ilmetessä, on kritisoitu. Yritykset saattavat edellyttää, että toimittajasopimuksen solmimiseksi toimittajan on standardoitava ja nimettävä toimintatapansa. Menettelytapa on kyseenalaistettu. Pitäisikö yritysten lähettää kyselyitä ja tarkistaa toimittajiensa toimintaa säännöllisin väliajoin vai pitäisikö niiden mennä pidemmälle ja tarjota toimittajilleen apua tavoitteiden saavuttamiseksi? Nykyinen menettelytapa saattaa johtaa siihen, että yrityksen toimittajakannan rakenne muuttuu. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei välttämättä ole resursseja ja mahdollisuutta noudattaa ostajayrityksen asettamia vaatimuksia. (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007.)

Yritykset suhtautuvat eri tavoin huomattessaan, etteivät toimittajat toimi asetettujen edellytysten mukaisesti. Toiset katkaisevat yhteistyön kerralla ja toiset aloittavat syvemmän yhteistyösuhteen korjatakseen toimittajan puutteet. Jotkut yritykset hyödyntävät menettelyä, jossa toimittajayhteistyö irtisanotaan kolmen kirjallisen varoituksen jälkeen. Toiset pyrkivät parantamaan toimittajan kyvykkyyttä vuosien ajan ennen kuin suhde irtisanotaan. (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007.) Arvostelijat ovat puuttuneet siihen, että yritys hyödyntää ensin toimittajia, jotka rikkovat eettisiä sääntöjä, ja rikkomusten ilmitulon jälkeen purkavat toimittajasopimukset heti, vieden yhteisön tärkeät työpaikat pois. Parannukseksi ehdotetaan läheisempää yhteistyötä toimittajien kanssa sekä heidän kouluttamistaan. Sopimusten irtisanominen ei auta osapuolista ketään: ei yritystä, toimittajaa eikä tämän työntekijöitä. (Neef, 2004.)

Toimittajien irtisanominen epäselvyyksien ilmetessä on erityisen hankalaa tilanteissa, joissa mahdollisia toimittajavaihtoehtoja on vain yksi tai muutama. Toimittajien arvioinnin ei pitäisi olla mustavalkoista kyllä tai ei – kysymysten esittämistä. Yritysten on opittava arvioimaan toimittajien vastauksia ja olemaan valmiita sijoittamaan toimittajayhteistyöhön. Tätä pidetään ainoana tehokkaana keinona sen varmistamiseksi, että toimittaja todella täyttää yrityksen asettamat vaatimukset ja sitoutuu yrityksen vastuullisuustavoitteisiin. (KPMG, 2008a.)

Toimittajien suoritusta kehitetään vierailemalla näiden tehtaissa, tarkastelemalla ja valvomalla heidän toimintaansa sekä kouluttamalla toimittajia. Tekemällä yhteistyötä toimittajien kanssa voidaan tuotantoprosessia, pakkaamista ja tuotteen suunnittelua muuttaa ympäristöystävällisemmäksi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yhteistyö toimittajien kanssa on

johtanut parantuneeseen laatuun sekä tehostuneeseen tuotantoprosessiin. Useat yhteistyötoimet liittyvät samalla yhteiskunnallisesti vastuulliseen hankintaan. (Carter, 2005.)

On tärkeää, että vähintään yksi, mutta mielellään useampia henkilöitä vastaa hankintojen kehittämisestä, jotta vastuullinen hankinta toteutuu käytännössä (Maignan ym. 2002). Harvoissa yrityksissä on vielä nykyään nimetty tällainen henkilö, mutta edistyneisimmissä organisaatioissa tehtävää hoitaa usein riskeistä ja eettisestä toiminnasta vastaava päällikkö. Tulevaisuudessa vastuuhenkilön olemassaolon ennustetaan olevan yhtä kriittinen tekijä yrityksen menestymiselle kuin mitä talouspäällikön olemassaolo on nykyään. Vastuuhenkilön toimenkuvaan kuuluvat muun muassa (Neef, 2004):

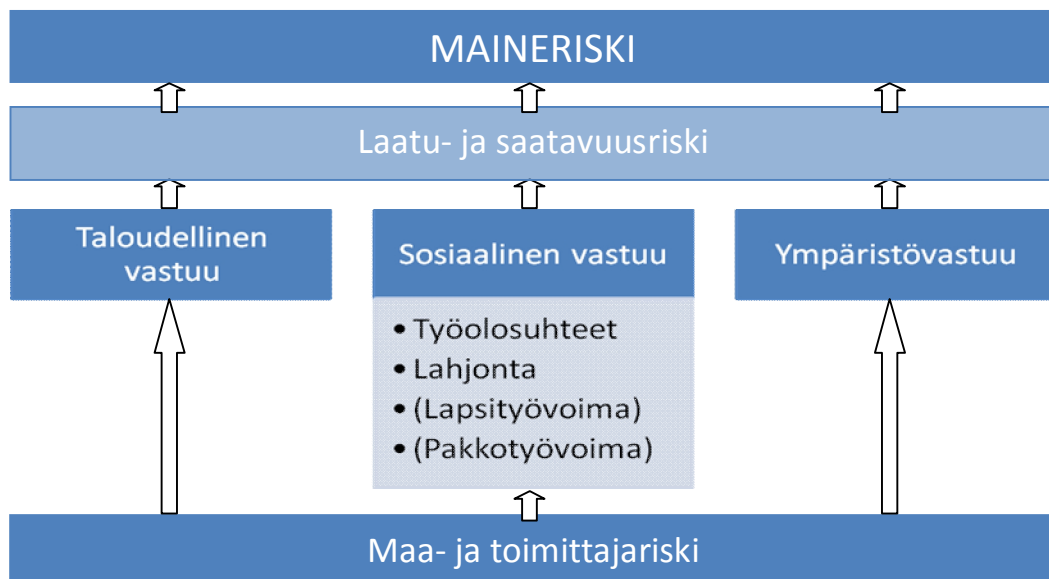
- Riskienhallintamenettelytapojen implementointi organisaatioon
- Suoritusstandardien valinta
- Yritysetiikan ja riskilinjausten tiedottaminen yrityksen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille
- Koulutusohjelmien kehittäminen
- Eettisten ja riskiohjeistusten julkaiseminen
- Yrityksen vastuu- ja ympäristöraportoinnin valvonta

4.5. VASTUULLINEN HANKINTA RISKIENHALLINTAKEINONA

Yrityksen hankintoihin liittyy valtava määrä riskejä. Hankintojen perinteisten riskien lisäksi yritysvastuuriskit vaikuttavat hankintojen onnistumiseen. Yritysvastuuriskit, kuten työolosuhteisiin liittyvät epäselvyydet ja lahjontakysymykset, vaikuttavat tuotteiden laatuun ja saatavuuteen. Samalla yrityksen maine kärsii. Tunnistamalla hankintoihin liittyviä yritysvastuuriskejä jo etukäteen ja varautumalla niihin yritykset vähentävät riskien vaikutusta itseensä. Hallinnan apuna voidaan käyttää systemaattisia riskienhallintakeinoja kuten COSO-ajattelumallia, joka kuvaa riskienhallintaa jatkuvana dynaamisena prosessina. Tekemällä hankintansa vastuullisesti yritykset pystyvät vastaamaan parhaiten sidosryhmiensä esittämiin vastuuvaatimuksiin.

Yritysvastuun eri osatekijät: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu sisältävät kaikki mahdollisia riskitekijöitä. Sosiaaliseen vastuuseen liittyviä mahdollisia hankintariskejä ovat toimittajan järjestämiin työolosuhteisiin, lahjontaan sekä lapsi- ja pakkotyövoimaan liittyvät riskit. Yritysvastuuriskit aiheutuvat esimerkiksi maa- tai toimittajakohtaisista tekijöistä. Toteutuessaan

yritysvastuuriskit vaikuttavat yrityksen maineeseen joko suoraan tai laatu- ja saatavuusriskien kautta.



Kuva 4: Hankintojen yritysvastuuriskimalli

COSO-ajattelumalli jakaa yrityksen riskienhallintaprosessin kahdeksaan vaiheeseen. Teoriaosuudessa ei keskitytty erikseen valvontatoimenpiteet -osioon, vaan se käsiteltiin valvonnasta kertovassa luvussa. Prosessimalli korostaa riskienhallinnan dynaamista luonnetta. Malli korostaa yrityksen riskien kokonaisvaltaista hallintaa ja sitä voidaan soveltaa yrityksen kaikissa toiminnoissa myös hankinnoissa.



Kuva 5: Riskienhallintamalli

Lähde: Mukaillen COSO 2004a.

Yritysten toimittajavalinta liittyy ennen kaikkea COSO-ajatusmallin esittämiin riskiin vastaaminen ja valvonta -vaiheisiin. Yritysten yritys vastuullista toimintaa ohjaavat useat kansainväliset ohjeistukset ja säännökset. On esitetty, että yritysten täytyy vaatia toimittajiltaan samojen säännösten noudattamista, joita se itse noudattaa. Tämä on ainoa keino varmistaa hankintojen yritys vastuullisuus. Voidaan olettaa, että toimittajavalintaan vaikuttavat ne johdon laatu järjestelmät, jotka koskevat erityisesti sosiaalista ja ympäristövastuuta. Yritykset voivat sitoutua erilasiin kansainvälisiin aloitteisiin, jotka edistävät yritystoiminnan vastuullisuutta. Nämä aloitteet edellyttävät myös yritysten toimittajilta tiettyjä vastuutoimia. Lisäksi yritykset noudattavat laajasti ILO:n säännöksiä ja olettavat myös toimittajiensa noudattavan niitä. Eettiseen sääntö kokoelmaan voidaan sisällyttää hankintoja ja toimittajia koskevia edellytyksiä. GRI-ohjeistuskin asettaa yrityksen hankinnoille tiettyjä vaatimuksia.



Kuva 6: Toimittajavalintamalli

5. TUTKIMUSMENETELMÄ

5.1. VALITTU TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, kuinka yritykset suhtautuvat yritysvastuulliseen hankintaan ja millaisia yritysvastuuriskejä hankintoihin koetaan liittyvän. Lisäksi tutkitaan niitä käytäntöjä ja keinoja, joita yritykset hyödyntävät hallitessaan hankintoihin liittyviä yritysvastuuriskejä. Valittu tutkimusmenetelmä on laadultaan kvalitatiivinen, koska tutkittava aihe on monimutkainen ja se sidottu tutkittaviin yrityksiin (Ghauri, 2004). Tutkittava aihe on luonteeltaan sellainen, ettei sitä pystytä tutkimaan mielekkäästi kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin.

Tapaustutkimus (Case Study) on tutkimusmenetelmä, jossa ajankohtaista ilmiötä tarkastellaan todellisessa ympäristössään. Tapaustutkimuksen tavoitteena on kuvata päätöksen syntymistä sekä löytää syitä niiden tekemiselle. (Yin, 2003.) Tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin normatiiviselle tutkimukselle, joka pyrkii antamaan toimintaohjeita tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa pyritään kuvailemaan niitä ajattelumalleja ja prosesseja, jotka vaikuttavat yritysten hankintoihin ja niiden yritysvastuullisuuteen.

Tutkimuksen aineisto muodostuu yhdeksästä strukturoidusta haastattelusta sekä esimerkkiyritysten julkaisemista yritysvastuuseen ja hankintoihin liittyvistä menetelmistä ja keinoista. Tämänkaltaisessa useasta tapauksesta koostuvassa aineistossa kysytään samat kysymykset kaikilta tutkimukseen osallistuvilta yrityksiltä. Lopuksi vastauksia verrataan toisiinsa ja vertailun perusteella muodostetaan johtopäätökset. (Ghauri, 2004.) Tässä tutkimuksessa on haastateltu hankinta-, yritysvastuu- ja riskienhallintahenkilöitä sekä yhtä konsulttia. Paremmen kokonaiskuvan saamiseksi hankintahenkilöiltä on kysytty kaikissa tutkimusyhteisöissä samat kysymykset. Yritysvastuu- ja riskienhallintahenkilöille muodostettiin oma kysymyssarjansa. Lisäksi konsultti vastasi kysymyksiin, jotka olivat luonteeltaan yleispiirteisempiä ja joiden avulla pyrittiin hahmottamaan selityksiä yritysten toiminnalle. Kaikki kysymyssarjat löytyvät liitteinä tutkimuksen lopusta.

Tutkimuksessa keskitytään neljän yrityksen hankintakäytäntöihin. Yin katsoo, että sellaiset tutkimukset, joissa hyödynnetään useampia tapauksia, ovat suositellumpia kuin ne, joissa tutkitaan vain yhtä tapausta. Useampien tapauksien huomioiminen tekee tutkimuksesta vähemmän herkän ulkopuolisille vaikutuksille. (Yin, 2003.)

5.2. TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA LUOTETTAVUUS

Tapaustutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljällä eri tavalla (Yin, 2003). *Ajatusten validiteetilla* tarkoitetaan, että tutkimuksen luotettavuutta lisätään hyödyntämällä useita erilaisia lähteitä. Tässä tutkimuksessa validiteettia on pyritty parantamaan hyödyntämällä laaja-alaisesti erilaisia lähteitä. Teoriaosuus on muodostettu useasta eri lähteistä, joiden joukossa on niin akateemisia artikkeleita, oppikirjoja kuin verkkolähteitäkin. Empiriaosuus puolestaan koostuu yhdeksästä haastattelusta. Konsultin haastattelu tuo aineistoon objektiivisuutta, koska hän ei edusta esimerkkiyrityksiä. Haastattelemalla yrityskohtaisesti henkilöitä eri toiminnoista varmistettiin, ettei yhden yksittäisen henkilön mielipide vaikuta tuloksiin määräävällä tavalla. Ainoastaan Yritys B:ssä haastateltiin vain yhtä edustajaa. Tämän lisäksi yrityksen hankintahenkilö vastasi erikseen hankintoja koskeviin taustakysymyksiin.

Sisäisellä validiteetilla viitataan sisäisen kausaalisuhteen luomiseen kausaalitutkimuksissa. Validiteettikäsite ei kuitenkaan sovellu tähän tutkimukseen, koska kyseessä on kuvaileva tutkimus. *Ulkoinen validiteetti* viittaa tutkimuksen tulosten yleistämiseen. Koska tutkimuksen yritykset edustivat pörssilistattuja, Suomen mittakaavassa suurehkoja teollisuusyrityksiä, ei tutkimuksen tuloksia voida yleistää pienempiin, ei-listattuihin yrityksiin. Tutkimuksen *luotettavuus* edellyttää, että jos tutkimus tai mikä tahansa siihen liittyvä mittaamismenettely toistetaan samalla tavalla uudelleen, uuden tutkimuksen tekijä päätyy samoihin tuloksiin ja loppupäätelmiin. Luotettavuuden tavoitteena on vähentää tutkimukseen liittyviä virheitä ja ennakkoasenteita. Tässä tutkimuksessa voidaan olettaa, että tutkimusaineiston luotettavuus on hyvä. Haastateltavat henkilöt on haastateltu henkilökohtaisesti ja kirjallinen aineisto muodostettiin hyödyntäen useita eri lähteitä.

Tutkimuksen validiteettia parannetaan aineiston triangulaatiolla. Hyödyntämällä tutkimuksessa useampia eri tutkimusmetodeja ja keräämällä tutkittavasta aiheesta erityyppisiä aineistoja, voidaan parantaa tulosten tarkkuutta. (Ghuri & Gronhaug, 2005.) Tässä tutkimuksessa aineistona on hyödynnetty useiden henkilöiden haastatteluja sekä yritysten julkaisemia hankintaa koskevia menettelytapoja ja ohjeistuksia. Näin on pyritty parantamaan tutkimuksen validiteettia, mutta myös tutkimusaineiston luotettavuutta.

Tapaustutkimuksia on kritisoitu siitä, että niissä selviävät tulokset eivät ole yleistettävissä. Lisäksi tapaustutkimuksissa tutkitaan usein vain yhtä tai muutamaa tapausta (Yin, 2003). Havainto pätee myös tähän tutkimukseen. Tutkimuksen otos on pieni. Tutkimuksen tuloksien yleistämisessä muihin yrityksiin täytyykin olla varovainen. Yleistämisongelmaa on pidetty suurimpana niissä

tutkimuksissa, joissa tutkittavia tapauksia on vain yksi. Tutkimuksissa, joissa tutkittavia tapauksia on vähemmän, ongelma ei ole yhtä suuri. Toisaalta tällöin haasteen muodostaa se, ettei tapauksia voida kuvata enää yhtä yksityiskohtaisesti. (Koskinen ym. 2005)

5.3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen esimerkkiyritykset edustavat neljää suomalaista teollisuusyritystä. Tapaustutkimuksessa tutkittavien tapausten valinta on muodostettavien päättelyiden kannalta hyvin olennaista (Koskinen ym. 2005). Kyseiset yritykset valittiin huolellisesti esimerkkiyrityksiksi niin, että ne edustaisivat vastuullisen hankinnan suhteen kehitysprosessin kaikkia eri vaiheita. Yrityksistä kaksi on kehittänyt hankintojaan ja niiden vastuullisuutta jo useamman vuoden ajan. Yritys C:ssä kehitysprosessi on yhä kesken ja Yritys D on ryhtymässä kehittämään hankintojaan myös yritysvastuun näkökulmasta. Eri kehitysvaiheiden yritykset valittiin mukaan siksi, että saadaan muodostettua kokonaiskuva siitä, kuinka vastuullinen hankinta yrityksissä etenee.

Tutkimusta varten haastateltiin kymmentä henkilöä syksyllä 2008. Haastattelutilanteissa oli pääsääntöisesti läsnä haastattelijan lisäksi vain yksi haasteltava. Kerran haastattelutilanteessa olivat läsnä yrityksen kaikki edustajat samanaikaisesti (Yritys C). Yritys C:n osalta ei voida sulkea pois sitä mahdollisuutta, että haasteltavien henkilöiden vastaukset olisivat poikenneet jonkin verran nyt annetuista vastauksista, mikäli yrityksen edustajat olisi haasteltu yksitellen. Toisaalta myöhemmin Yritys C:n hankintajohtajaa haastateltiin vielä erikseen.

Haastatteluissa hyödynnettiin strukturoitua kysymyssarjaa. Mikäli haastattelutilanteessa ilmeni tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia seikkoja tai vastaus kaipasi tarkennusta, keskusteltiin haastatteluissa tarpeen mukaan myös kysymysten ulkopuolisista asioista. Haastattelut noudattivat kuitenkin pääsääntöisesti laadittua kysymyssarjaa.

Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin etukäteen kysymykset sekä haastatteluissa hyödynnetyt käsitteet. Haastateltavat olivat fyysisesti läsnä kaikissa haastattelutilanteissa ja nämä haastattelut nauhoitettiin. Ainoastaan konsultti vastasi haastattelukysymyksiin puhelimitse. Lisäksi Yritys B:n hankinnoista vastaava henkilö vastasi hankintoihin liittyviin taustakysymyksiin sähköpostitse. Hänen vastauksiinsa ei kuitenkaan viitata tutkimuksessa yhtenä tutkimushaastatteluista.

5.4. ESIMERKKIYRITYKSET JA HAASTATELLUT HENKILÖT

5.4.1. Yritys A

Yritys A on kansainvälinen perusteollisuusyritys, joka on toiminnoissaan keskittynyt ruostumattomaan teräkseen sekä teknologiaan. Yrityksen valmistamia tuotteita käytetään eniten prosessiteollisuudessa ja se on listattu Pohjoismaiseen Pörssiin. Yritys A toimii noin 30 maassa ja on hyvin kansainvälinen.

Yritys A pyrkii huomioimaan yritys vastuun eri osa-alueet kaikessa päätöksenteossaan niin, ettei päätöksiä tehdä pelkästään taloudellisten kriteereiden pohjalta. Yritys on muodostanut yritys vastuutiimin, jossa on edustettuina kaikki yrityksen tärkeänä pidetyt toiminnot kuten markkinointi, myynti, ympäristö, talous, henkilöstö, hallinto, hankinta ja viestintä. Jokainen tiimin jäsen vastaa siitä, että asiat hoidetaan hänen organisaatiossaan sovitulla tavalla. Samalla hänen tehtävään on yritys vastuuasioiden kehittäminen sekä raportoinnista vastaaminen. Yrityksen yritys vastuujohtaja raportoi viestintäjohtajalle, mutta työskentelee läheisessä yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa.

Yrityksen hankinnat jakautuvat kahteen pääryhmään, joista suurempi taloudellinen ryhmä on raaka-ainehankinnat. Toinen ryhmä, niin kutsuttu General Procurement, koostuu kaikista muista hankinnoista. Tähän ryhmään kuuluvia hankintoja ovat esimerkiksi tuotannon lisäaineet ja matkustamiseen liittyvät ostot. General Procurement –ryhmän suuruus on noin 700 – 800 miljoonaa euroa vuodessa. Raaka-ainehankintojen hinnat ja suuruus riippuvat raaka-aineiden pörssihinnoista, mutta yleensä niiden osuus hankinnoista on ollut noin 2,5-kertainen yleisiin hankintoihin verrattuna.

Yrityksen hankinnat tehdään keskitetysti tiimityöskentelyn kautta. Yksiköille, jotka tarvitsevat raaka-ainetta, on tehty omat tuoteportfoliot. Mikäli jotain tuotetta tarvitaan useammassa yksikössä, pyritään tekemään ryhmätason sopimuksia. General Procurementin puolella tällaisten sopimusten muodostaminen on osoittautunut selvästi haastavammaksi. Yleisten hankintojen osalta ollaan aloittamassa kategorista hallintaa. Kategoriat tarkoittavat tuoteryhmiä, jotka ostetaan yhtiötasolla. Erillisiä kategorioita muodostuu todennäköisesti 10 – 15 kappaletta.

Yrityksellä on noin seitsemän- kahdeksankymmentä raaka-ainetoimittajaa. General Procurement – puolella aktiivisia toimittajia on parituhatta. Yritys on hyödyntämänsä pääraaka-aineen huomattava

ostaja maailmanlaajuisesti. Raaka-ainemarkkinoilla vallitsee oligopoli-tilanne, joka vaikuttaa merkittäväällä tavalla hankintatapaan.

5.4.2. Yritys B

Yritys B on kansainvälisesti toimiva merenkulkuun ja energia-alaan keskittynyt yritys, joka valmistaa muun muassa moottoreita ja aggregaatteja aluksiin. Yritys toimii myös laivojen ja koneistojen huolto- ja kunnostustehtävissä. Yritys B on listattu Pohjoismaiseen Pörssiin.

Yritys B pyrkii integroimaan yritysvastuun osaksi yrityksen muuta johtamista. Yritys on muodostanut strategiassaan yritysvastuun tavoitteet yleisellä tasolla ja niiden perusteella yritys on luonut ohjelmia ja konkreettisempia tavoitteita, joiden avulla yritysvastuuta viedään organisaatiossa eteenpäin. Yrityksessä ei ole muodostettu erillistä yritysvastuuosastoa. Yrityksen yritysvastuujohtajan tehtävänä on ohjeistaa yhtiötä. Toimitusjohtajasta lähtien jokainen yksikkö vastaa siitä, että ohjeistuksia noudatetaan. Yritysvastuujohtaja raportoi laki- ja henkilöstöjohtajalle, joka puolestaan on yrityksen johtokunnan jäsen.

Yrityksen hankinnat jakautuvat tuotantoon liittyviin hankintoihin sekä muihin hankintoihin. Yritys on muodostanut hankintastrategian myös epäsuorien hankintojen tekoon ja sen toteutusta seurataan KPI-mittariston avulla. Yrityksen hankintojen tavoitteet liittyvät perinteisiin toimitusvarmuus-, laatu- ja hintakysymyksiin, mutta näiden lisäksi yritys pyrkii hyödyntämään toimittajia, joiden toimintaa ohjaavat erilaiset sertifikaatit.

Yritys jakautuu neljään liiketoimintayksikköön, joista jokaisella on oma osto-organisaationsa. Vastaavasti jokainen liiketoimintayksikkö jakautuu eri yhtiöihin. Jakautuminen tapahtuu lähinnä maantieteellisen sijainnin mukaan. Henkilö, joka johtaa osto-organisaatiota raportoi sekä yhtiön että liiketoimintayksikön johdolle. Yhtiöt ja liiketoimintayksiköt raportoivat konsernin johdolle. Eri osto-organisaatioiden operatiiviset ostajat huolehtivat päivittäisestä ostotoiminnasta ja strategiset ostajat pitävät yllä toimittajasuhteita, huolehtivat niiden kehittämistä sekä ostosopimusten teosta. Liiketoiminta- ja yksikkötason osto-osastojen lisäksi yrityksessä on konsernitason hankintojen tukitoiminto. Sen tehtävänä on huolehtia globaaleista hankintakategorioista. Tukitoiminnon tavoitteena on löytää strategisten ostojen synergiaetuja eri liiketoimintayksiköiden välillä.

Yrityksellä on noin 52 000 avattua toimittajanumeroa, joista puolet liittyy suoriin hankintoihin. Toimittajien suuri lukumäärä selittyy sillä, että näistä vain osa on aktiivisia toimittajia. Yrityksen asema suhteessa sen toimittajiin vaihtelee huomattavasti toimittajasta riippuen. Suorissa hankinnoissa yrityksen asema suhteessa sen toimittajaan vaihtelee suuresta vaikutusvallasta pieneen. Epäsuorissa hankinnoissa yritys on tuotteesta riippuen joko merkittävä tai pieni ostaja.

5.4.3. Yritys C

Yritys C on teollisuusyritys, joka on erikoistunut lastinkäsittelyratkaisujen tarjoamiseen ja kehittämiseen. Yritys on jakanut liiketoimintansa kolmeen globaaliin liiketoiminta-alueeseen. Yritys on hyvin kansainvälinen: sillä on toimintaa yli 160 maassa. Yritys C on yrityksenä suhteellisen nuori. Se listattiin Pohjoismaiseen Pörssiin vuonna 2005.

Yritys C:ssä toimii nimetty henkilö, jonka tehtävänä on kehittää yritysvastuuasioita ja vastata siitä, että kehitys menee läpi koko organisaatiossa. Yritysvastuuhenkilö raportoi suoraan johtoryhmän jäsenelle, joka vastaa yrityksen operatiivisesta kehityksestä. Yritys pyrkii siihen, että yritysvastuu vaikuttaa kaikkeen toimintaan. Yritysvastuun edistämiseen osallistuvat yrityksessä kaikki toiminnot. Esimerkiksi henkilöstöpuolen tehtävänä on kehittää sellaisia säännöksiä ja toimintamalleja, jotka huomioivat sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmat. Yritysvastuuhenkilö tukee muita toimintoja näiden yritys vastuupyrkimyksissä.

Suurin osa yrityksen hankinnoista liittyy sen valmistamiin tuotteisiin. Hankinnat, sekä suorat että epäsuorat, on jaettu kategorioittain. Suorat hankinnat on jaettu noin 25 pääryhmään. Epäsuorat hankinnat muodostavat päätasolla yhden ryhmän, joka on pilkottu pienempiin alakategorioihin. Epäsuorissakin hankinnoissa on tällä hetkellä kolme alakategoriaa, jotka muodostavat noin 40 prosenttia epäsuorista hankinnoista. Kategoriat sisältävät kuljetus-, ict- sekä matka ja kokous – hankinnat.

Yrityksen hankinnoissa sovelletaan hybridimäistä Center Lead -mallia. Yrityksellä on keskitetty konsernin hankinta, jonka tehtävänä on mahdollistaa yhtiön hankinnat tekemällä yhteisiä työkaluja ja prosesseja sekä organisoimalla hankintaa. Keskitetyn hankinnan lisäksi yhtiössä on viisi tuotantoon liittyvää materiaalikategoriaa, jotka hankitaan konsernitasolla. Näissä ryhmissä hankinta- ja sopimusvastuu on konsernitasolla. Muutama kuukausi sitten yrityksen epäsuorat hankinnat nostettiin samalle tasolle. Konsernitason hankintojen lisäksi yrityksen liiketoiminta-

alueet tekevät hankintoja. Joissain tapauksissa käytetään Lead Buyer –konseptia, jossa se liiketoiminta-alue tai – yksikkö, joka käyttää eniten kyseisen kategorian materiaalia, vastaa materiaalihankinnoista. Kategoria- ja konseptimallit liittyvät strategiseen hankintaan. Operatiivinen hankinta tehdään aina liiketoimintayksiköissä.

Yritys C:llä on runsaat 9300 toimittajaa keskitetyssä rekisterissään. Näiden toimittajien kanssa yrityksellä on ollut liiketoimintaa kuluvan vuoden aikana. Todennäköisesti toimittajia on kuitenkin kaksinkertainen määrä, koska toimittajiksi katsotaan kaikki sellaiset toimittajat ja yhteisöt, joille yritys on maksanut laskuja. Rekisterin toimittajista noin kolmannes eli vajaa 3100 toimittajaa on suoria toimittajia. Yritys pitää toimittajiensa suurta lukumäärää ongelmallisena. Koska toimittajia on tietyissä hankintakategorioissa paljon, yrityksen ostovolyymi jakautuu liian monelle toimittajalle.

Yrityksen asema suhteessa sen toimittajiin vaihtelee huomattavasti. Osassa tapauksista yritys on hyvin merkittävä, ehkä suurinkin asiakas. Yhdellä liiketoiminta-alueellaan yritys on ulkoistanut suurimman osan tuotantoaan. Toimittajat, jotka toimittavat ja valmistavat ulkoistettuja tuotteita, toimittavat tyypillisesti tuotteita ainoastaan Yritys C:lle. Toisaalta yrityksellä on paljon sellaisia toimittajia, joiden liiketoiminnasta yrityksen hankinnat muodostavat vain hyvin pienen osan.

5.4.4. Yritys D

Yritys D on erikoistunut talo- ja kunnallistekniikkaan. Yritys toimii Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa ja sen tuotteita myydään yli sadassa maassa. Yritys D on listattu Pohjoismaiseen Pörssiin.

Yritys D:ssä on meneillään kehitysvaihe, jonka tavoitteena on muodostaa koko konsernia koskevia yritysvastuumenettelytapoja ja niiden alle tulevaa ohjeistusta. Yritys on kasvanut vahvasti yritysostoin. Tämän takia yrityksen tytäryritykset ovat toimineet melko itsenäisesti. Tulevaisuudessa yrityksen toimintaa harmonisoidaan ja yritysvastuuasioiden kehittäminen kuuluu osana tähän prosessiin. Tällä hetkellä yritysvastuuasioita hoidetaan hajautetusti yrityksen eri toiminnoissa. Kukaan yksittäinen henkilö ei vastaa yritysvastuuasioiden koordinoinnista yrityksessä vaan jokaisella toiminnolla on oma roolinsa yritysvastuun edistämisessä.

Yrityksen hankinnat jakautuvat kahteen ryhmään. Raaka-aineostojen lisäksi yritys tekee epäsuoria hankintoja, joihin kuuluvat kaikki tuotantoon liittymättömät hankinnat. Yrityksellä on kaksi eri liiketoiminta-aluetta, joiden mukaan hankinnat jakautuvat. Tämän lisäksi hankinnat jakautuvat maantieteellisesti niin, että Pohjois-Amerikassa on oma erillinen hankintansa. Konsernitasolla on oma globaali Supply Chain –toiminto, josta vastaa johtoryhmässä istuva henkilö. Hankinnat linkittyvät toisiinsa konsernitasolla epäsuorasti. Mallia kutsutaan ”löyhäksi koordinoinniksi”. Tästä huolimatta yrityksen hankintajohtaja pitää Yritys D:n hankintaa enemmän hajautettuna kuin keskitettynä. Yrityksen hankintojen hajauttamisen katsottiin johtuvan siitä, että yrityksen eri liiketoimintayksiköt hyödyntävät tuotannossaan erilaisia raaka-aineita.

Yritys D:llä on 1500 toimittajaa, joista noin 400 – 500 on aktiivisia. Aktiivisista toimittajista noin puolet liittyy epäsuoriin hankintoihin ja loput suoriin. Yrityksen asema suhteessa sen toimittajaan riippuu hankittavasta tuotteesta. Suuri osa yrityksen toimittajista on suuria yhtiöitä eikä yrityksen asema suhteessa niihin ole kovinkaan merkittävä. Toisaalta suurilla valmistajayrityksillä on erilaisia tuotelinjoja. Tietyn linjan ostoista Yritys D:n hankinnat muodostavat huomattavasti merkittävemmän osan.

5.4.5. Haastatellut henkilöt

Haastateltavat henkilöt edustivat yritysten yritysvastuu-, riskienhallinta- ja hankintahenkilöitä. Näiden lisäksi haastateltiin yhden kansainvälisen neuvontapalveluita tarjoavan yrityksen asiantuntijaa, joka on keskittynyt työssään toimitusketjujen kestävyys. Tutkimuksessa haastateltuun henkilöön viitataan konsulttina.

Yrityksestä riippui, kuinka montaa sen edustajaa haastateltiin. Sekä Yritys A:sta että Yritys C:stä haastateltiin hankinta- ja riskienhallintajohtajien lisäksi yritys vastuusta vastaavaa henkilöä. Yritys D:ssä ei ole nimettyä yritys vastuuhenkilöä. Tämän takia haastatteluihin osallistui vain hankinta- ja riskienhallintajohtaja. Yritys B:stä haastatteluihin osallistui ainoastaan yritys vastuujohtaja. Yrityksen hankinnoista vastaava henkilö vastasi sähköpostitse hankintoja koskeviin taustakysymyksiin. Haastatteluista, niiden ajankohdista ja kestoista kerrotaan tarkemmin liite 1:ssä.

6. SOSIAALINEN VASTUU YRITYSTEN HANKINNOISSA

6.1. YRITYKSEN SISÄINEN YMPÄRISTÖ JA SIDOSRYHMÄVAATIMUKSET

6.1.1. Johdon esimerkki

Useat haastateltavat katsoivat, että yrityksen johto osallistui tiiviisti yritysvastuun edistämiseen. Yritys A:ssa yritysvastuualoitteiden koetaan lähtevän toimitus- ja muiden johtajien aloitteista.

”Varmaan se lähtee johdosta se muutos liikkeelle” epäili Yritys A:n hankintajohtaja.

Yrityksen suhtautumista yritysvastuuseen voidaan hahmottaa yrityksen organisaatorakenteen kautta. Esimerkiksi Yritys A on muuttanut hankintaorganisaatiotaan niin, että hankinta- ja toimitusketjuasiat on nostettu konsernitasolle. Yritys, joka on panostanut huomattavasti hankintojen vastuullisuusaspektiin, on nimennyt johtoryhmäänsä henkilön, joka vastaa toimitusketjun hallinnan kehittämisestä. Olennaisena osana hänen työnkuvaansa kuuluu ketjun kehittäminen entistä vastuullisempaan ja kestävämpään suuntaan. Samalla yrityksessä on kehitetty erinomaisuusohjelmia (Excellence-ohjelmat), jotka koskevat myös hankintoja. Yritys B:n yritysvastuujohtaja totesi, että heidän yrityksessään on nimetty henkilö, joka vastaa toimittajien kehittämisestä. Hänen mielestään vastuullista hankintaa ei pidä erottaa muusta hankinnasta, vaan toimittajien kehittämisestä vastaava henkilö vastaa myös vastuullisuuden kehittämisestä.

Konsultti katsoo asiaa samalta kannalta. Hänen mielestään ideaalitilanteessa yrityksessä ei tarvita erillistä henkilöä, joka vastaa vastuullisen hankinnan kehittämisestä. Vastuullisuus on sen sijaan täysin integroitunut hankintoihin ja yrityksen toimintaan. Koska tällaisia yrityksiä ei juuri ole, edelläkävijäyritykset ovat nimenneet henkilöitä, jotka vastaavat vastuullisen hankinnan kehittämisestä.

Yritys B:ssä yritysvastuukysymykset huomioidaan konsernitason riskien kartoituksessa. Se, että yritysvastuuasiat huomioidaan prosessissa, ei kuitenkaan tarkoita vielä sitä, että niitä pidettäisiin yrityksen merkittävimpinä riskeinä. Kun yritykseen kohdistuvia riskejä karsitaan niihin kohdistuvien todennäköisyyksien ja vaikutuksien perusteella, voi hyvin käydä niin, etteivät yritysvastuuriskit kuulu enää jäljelle jääviin riskeihin.

”Onhan ne (yritysvastuuriskit) olleet siellä (riskikartoituksessa), mutta ne eivät välttämättä ole niitä, jotka ovat jääneet jäljelle”, toteaa Yritys B:n yritysvastuujohtaja.

Yritys C:n riskienhallintajohtaja pitää tärkeänä, että yrityksen omat asiat ovat kunnossa ennen kun vastuullisuutta aletaan vaatia muilta sopimusosapuolilta.

”Peruslähtökohta on se, että... meillä on se konsepti kunnossa. Ja silloin voi mennä myös vähän suulla suuremmalla keskustelemaan toimittajan kanssa.”
(Riskienhallintajohtaja, Yritys C)

Yritys D:ssä sekä toiminnan vastuullisuuden että hankintojen kehittäminen ovat parhaillaan kesken. Yrityksen johtoryhmään kuuluu nykyään henkilö, joka vastaa yrityksen toimitusketjun kehittämisestä. Yrityksen edustajat katsoivat, että johtoryhmän jäsenen työnkuvaan kuuluu myös hankintojen vastuullisuuden kehittäminen.

Mielenkiintoista oli, että kahdessa haastattelussa riskienhallinnasta tai yritysvastuusta vastaavat henkilöt katsoivat, että hankintojen vastuullisuuden kehittäminen kuuluu paitsi johtoryhmän jäsenelle myös tutkimukseen osallistuneelle hankintajohtajalle. Hankintajohtajien vastaukset olivat kuitenkin toisenlaisia. Heidän mielestään asian kehittäminen kuului yksinomaan johtoryhmän jäsenen vastuulle. Toisaalta Yritys C:n hankintajohtaja totesi itse, että hänen vastuullaan on toimitusketjun kehittäminen myös vastuullisuusasioissa.

6.1.2. Sidosryhmävaatimukset

Yritysten edustajat katsoivat, että sidosryhmien vaatimukset heijastuvat voimakkaasti yrityksen toimintaan.

”Jos me nähdään, että on joku osa-alue, joka aiheuttaa tulkintaerimielisyyttä tai huolta sidosryhmässä, niin kyllä se on yleensä otettu huomioon.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys B)

Osa haastateltavista koki, että yritysvastuuasioiden osalta yrityksillä on huomattavasti enemmän merkittäviä sidosryhmiä: yrityksen ”perinteisten” sidosryhmien määrän katsottiin laajentuvan silloin, kun puhuttiin yritysvastuuasioista. Yrityksen toimintaan vaikuttavat paitsi sen omat sidosryhmät myös sen verkostoon kuuluvien muiden yritysten sidosryhmät. Yritys B:n yritysvastuujohtaja näkee, että yritysvastuu jalkautuu kaikkiin yrityksen toimintoihin. Asiasta riippuen sidosryhmän vaikutus

joko korostuu tai häviää. Esimerkkinä hän käyttää tehtaan naapureita. Yksittäisen tehtaan tasolla paikallisyhteisö on hyvin tärkeä, mutta konsernitasolla sen merkitys häviää.

Kaikki tutkimuksen esimerkkiyritykset painottivat vastauksissaan asiakkaidensa merkitystä. Asiakkaiden esittämät toimintavaatimukset huomioidaan päätöksenteossa. Isot asiakkaat vaikuttavat yritysten toimintaan merkittäväällä tavalla. Ne esittävät vaatimuksia, jotka koskevat tuotteita sekä yritysvastuuasioita. Vaatimukset voivat olla suullisia, mutta osa niistä on kirjattuna jopa tarjouspyyntöön. Etenkin silloin, kun asiakas on kunnallinen toimija, se voi esittää hyvinkin yksityiskohtaisia vaatimuksia, jotka koskevat toiminnan yritys vastuullisuutta. Yritys B:n yritys vastuujohtaja totesi:

”Mehän ollaan business to business – maailmassa, niin kyllähän meidän asiakkaat vaikuttaa meidän toimintaan äärimmäisen paljon.”

Yritys D:n hankintajohtaja kertoi, että yritys on vasta aloittanut alustavat tutkimukset, jotka koskevat yrityksen valmistamien tuotteiden elinkaarianalyysijä. Aloite tutkimuksen tekemiseksi syntyi asiakkaiden vaatimuksista. Tapauksessa analyysin tekoa vaatinut asiakas oli kunnallinen toimija.

”Mä luulen, että sitä (sidosryhmien) kautta alkaa tulla positiivista painetta tehdä enemmänkin.” (Hankintajohtaja, Yritys D)

Omistajien merkitystä ja vaikutusta päätöksentekoon korostettiin useassa haastattelussa. Puhuttiin uudesta sijoittajatyypistä, joka sijoittaa vain sellaisiin yrityksiin, jotka huomioidaan vastuindekseissä. Yrityksestä riippuen omistajien intressit selviävät yritykselle joko ennen sijoituspäätöksentekoa tai vasta sijoituksen tekemisen jälkeen. Yritys C:ssä katsottiin, että omistajien taholta tuleva paine ilmenee sen jälkeen, kun sijoittajilla on jo omistus yrityksessä.

Yritykset hyödynsivät useita keinoja, joilla he saivat tietoa sidosryhmiensä vaatimuksista. Omistajavaatimusten koettiin tulevan yrityksen tietoon melko suoraan. Yritys D:n riskienhallintajohtaja totesi, että vaikka yritys on listattu pörssiin, suuri osa sen omistuksesta on keskittynyt yhdelle yritykselle. Omistajien vaatimukset tulevat yrityksen tietoon suoraan hallituksen kautta. Toimittajien tulevaisuuden odotuksia kartoitetaan toimittajapäivillä, joissa käydään läpi

keskeisiä strategisia kysymyksiä. Sidosryhmien huolia selvitetään myös erilaisten kyselyiden ja sijoittajapäivien avulla.

Asiakassuhteen hoitamiseksi yritykset ovat kehittäneet useita tietokanavia. Asiakastytytyvääsyyttä mitataan säännöllisesti ja asiakaspäivillä selvitetään tulevaisuuden odotuksia. Yritykset tarkkailevat asiakkaidensa kehitystä ja analysoivat niitä markkinaseurannan sekä kansainvälisen lainsäädännön avulla. Samalla yritykset benchmarkkaavat itseään toisiin yrityksiin ja muihin alan toimijoihin laajasti.

”(Muiden yritysten) kehityssuunta jossain heijastaa sitä, että he ovat ainakin kokeneet, että asiaan tulee esimerkiksi selkeä markkinapaine.” (Yritysvastuuhenkilö, Yritys C)

Yritys B:n yritysvastuujohtaja katsoo, että sidosryhmien vaatimusten kartoittaminen ei ole yksittäinen prosessi vaan ryhmä prosesseja, jotka tuottavat tietoa. Hän kuitenkin toteaa, että yritysvastuupuolella palautetta ei vielä tule kovinkaan paljon.

”...muutamia vuosia sitten me oltiin julkaisemassa meidän sen vuoden kestävän kehityksen raporttia ja me mainostettiin (asiakaslehdessä), että tää on tulossa ja antakaa palautetta. Ja siinä oli yhteystiedot, niin ei ensimmäistäkään.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys B)

6.1.3. Yritysvastuun hahmottaminen riskienhallinnan kautta

Tässä tutkimuksessa yritysvastuun ja hankintojen yhteyttä tutkitaan riskienhallinnan käsitteiden ja termien avulla. Haastateltavat kokivat, että yritysvastuu liittyy olennaisesti yritysten riskienhallintaan. Vastauksissa ei ollut juurikaan havaittavissa eroja, jotka voitaisiin selittää haastateltavan työnkuvan avulla. Sekä hankinta-, riskienhallinta- että yritysvastuuhenkilöt näkivät samankaltaisen yhteyden.

”Jos nyt ajattelee yritysvastuuta, kaikkea mitä siihen kuuluu, niin siinä on monia osa-alueita, joissa riskien tunnistaminen ja vähentäminen on sen toiminnan ihan keskeisiä ajatusmalleja.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys B)

”Jos katsotaan yksikön tai liiketoiminnan kannalta, niin sehän on yksi kokonaisuus (yritysvastuu ja riskienhallinta). Enemminkin on kyse siitä, millä tarkkuudella asioita on sitten määritelty, joiden suhteen pitää sitä työtä pitää tehdä.” (Riskienhallintajohtaja, Yritys C)

”Nämähän eivät ole puhtaasti yhteiskuntavastuullisia asioita vaan risk management - asioita niin kuin yleensä. Mutta niillä on vähän tapana olla vähän limittäin näillä asioilla.” (Hankintajohtaja, Yritys D)

Toisaalta riskienhallinta nähtiin keinona konkretisoida yritysvastuuasiat näkyviksi tavoitteiksi yrityksen omalle henkilöstölle. Riskienhallinnan kautta tavoitteet on helpompi viedä eteenpäin organisaatiossa. Yritys C:n yritysvastuuhenkilö kuvasi tilannetta näin:

”Riskienhallinta on ehkä sillä tavalla tutumpi (kuin yritysvastuu) ja siinä myös syy-seuraus –suhde on tähän päivään saakka ollut selkeämpi tällaisessa business to business –maailmassa.”

Useassa vastauksessa korostui, että monet toimenpiteet, joiden tarkoituksena on muokata toimintaa vastuullisemmaksi, edistävät samalla yrityksen riskienhallintaa. Esimerkkeinä esitettiin muun muassa ympäristö- ja työsuojelu sellaisina operatiivisina toimintoina, joissa edellytetään, että ympäristö- ja työsuojeluriskit on tunnistettu ja että niitä pienennetään.

Maantieteellisten alueiden erot näkyivät myös yritysvastuuriskeissä. Kun yritys laajentaa toimintaansa Aasiaan, syntyy suuri määrä uusia riskejä, joista monet liittyvät yritysvastuuasioihin. Yrityksen pitää ennakoida nämä riskit ja varautua niihin. Yritys A:n yritysvastuujohtaja totesikin, että:

”Pitää olla politiikat ja periaatteet kunnossa, että tiedetään, miten toimia siellä eri puolilla maailmaa.”

Yritysvastuun ja riskienhallinnan kiinteää yhteyttä tukee usean haastateltavan havainto siitä, että yritysvastuuriskit realisoituvat usein toteutuessaan maine- ja imagoriskeinä. Yritys B:n yritysvastuujohtaja huomautti, että yritysvastuukysymykset laajenevat yrityksissä hyvin nopeasti

toimitusriskien lisäksi imagoasioihin. Imagoriskiin vaikuttavat esimerkiksi laatuun liittyvät ongelmat.

”Meillä on ollut tapauksia joskus menneisyydessä, joissa lisenssivalmistajan tuote on ollut huonolaatuinen. Sekin on vaikuttanut (maineeseen), vaikka me ei olla tehty muuta kuin myyty lisenssi, että ne saa valmistaa sitä tuotetta.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys B)

Tapauksesta riippuu, kuinka imagoriski lopulta realisoituu. Samalla riskien vaikutuksien arviointi on haastavaa. Yritys A:n yritysjohtaja kuitenkin toteaa, että:

”Mitä parempi yrityksen imago tai maine on, sitä paremmin se kestää pienet kolhut.”

Hän kokee, että yrityksestä itsestään riippuu, kuinka epäselvyydet hoidetaan. Mikäli ne hoidetaan avoimesti ja rakentavasti, vaikutus maineeseen on todennäköisesti pienempi.

Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että yrityksen toimiala vaikuttaa siihen, kuinka epäselvyyksiin suhtaudutaan. Haastateltavat kokivat, että kuluttajatuotteita valmistavassa teollisuudessa epäselvyydet voivat alentaa myyntiä, mutta yritysten välisessä toiminnassa vaikutukset näkyvät epäsuoremmin. Yrityksen liiketoiminta-alue, toimialan koko sekä asema toimialalla vaikuttavat siihen, kuinka vakavasti yritys suhtautuu imagoriskien mahdollisuuteen. Yritys D:n hankintajohtaja kokee, että yritys toimii puhtaiden riskien osalta ”riskaabelissa busineksessä”. Hän totesi, että yritys on oman alueensa markkinajohtaja. Mikäli jotain epäselvyyksiä yrityksen toiminnassa tulisi ilmi, vaikuttaisivat ne merkittäväällä tavalla yritykseen. Vastaavasti yrityksen riskienhallintajohtaja muistutti, että:

”Nää piirit, joissa me liikutaan ... on silleen pienet, että jos siellä jotain kämmiä olisi, niin aika nopeasti se olisi koko toimialan tiedossa.”

Yritys C:n yritysvastuuhenkilö tosin totesi, että ulkopuolisten reaktiot epäselvyyksien ilmituloon riippuvat siitä, millainen toimija yritys itse on.

”Yritykset, jotka ovat vastuullisuudessa itsensä korkealle rankanneet... niin, jos heillä tulisi tällainen epäselvyys, niin sillä olisi varmaan suurempi merkitys.”
(Yritysvastuuhenkilö, Yritys C)

6.2. TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN

6.2.1. Hankintojen perinteiset tavoitteet

Hankintoja on perinteisesti pidetty yrityksissä hyvin kustannuskeskeisenä toimintona. Hankinnoista vastaavat henkilöt ovat suosineet sellaisia score cardeja, joissa suoritusta pystytään mittaamaan numeroiden avulla. Yritys C:n hankintajohtaja kertoo:

”Pääasiallisesti (hankinnan) tavoitteet liittyy kustannuksiin ja kustannuskehitykseen. Ollaan haettu sitä halvinta hintaa, tehty toimenpiteitä sen eteen ja fokusoitu ennen kaikkea siihen.”

Yritys D:n hankintajohtaja otti kantaa maailman talouden yleiseen tilanteeseen. Hänen mielestään yritysvastuuasiat eivät ole yritysten tehtävälistoilla tällä hetkellä kaikkein tärkeimpiä.

”Kun meidän business on tässä tilanteessa, missä se on, niin meidän paineet on tietysti älyttömän paljon siellä kilpailukyvyn lisäämisessä, suomeksi sanottuna säästöissä. Jos ihan rehellisiä ollaan, niin kyllä ne varmaan menee ohi niiden muiden tavoitteiden tällä hetkellä.” (Hankintajohtaja, Yritys D)

6.2.2. Yritysvastuulliset tavoitteet

Edelläkävijäyrityksissä hankintoihin liittyviä vastuullisuusasioita oli mietitty jo runsaasti. Yritys A:ssa yrityksen eettiset periaatteet liittyvät olennaisella tavalla hankintastrategioihin. Toimittajien on noudatettava niitä samoja periaatteita, joita yritys itse noudattaa.

Yritysten edustajat katsoivat, ettei yritysvastuuta pidä erottaa yrityksen muusta toiminnasta.

”Meilläkin on se tavoite, että yritysvastuu ei ole mikään erillinen juttu, vaan että vastuullisuus on joka puolella mitä tahansa me tehdään. Kaikki mitä tehdään, tehdään vastuullisesti.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys A)

”... yritysvastuu on tietysti integroitu kaikkeen tähän muuhun johtamiseen ja sen perustana on yhtiön visio ja missio.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys B)

Hankintojen perinteisten kustannustavoitteiden ei katsottu olevan ristiriidassa yritysvastuullisen hankinnan kanssa. Yritysten edustajat kokivat, että yritykset huomioivat yritysvastuuasiat hankintatavoitteissaan, vaikka yritysvastuukysymykset eivät välttämättä liity suoraan hankinnan tavoitteisiin. Yritys A tekee hankintapäätöksensä kokonaistaloudellisen kustannuksen perusteella. Yritys on määritellyt hankintoihin liittyvät eettiset kysymykset, kokonaiskustannukset ja vastuukysymykset. Kokonaiskustannusta minimoitaessa huomioidaan vastuullisuuskysymykset.

Yritys C:ssä ollaan parhaillaan kehittämässä uusia hankintatavoitteita, jotka liittyvät epäsuorasti myös yritysvastuuseen. Pyrkimyksenä on, että tavoitteet ovat vuonna 2009 konkreettisesti mitattavissa ja että niiden avulla voidaan seurata myös henkilökunnan onnistumista. Uudet tavoitteet liittyvät lähinnä ympäristöasioihin, mutta mukana on myös sosiaalisia työolosuhteisiin, työvoimaan ja työaikoihin liittyviä asioita. Hankintojen tavoitteet huomioidaan toimittajavaatimusten kautta.

Vastuuta pyritään integroimaan osaksi yrityksen kaikkia toimintoja toimintamallien ja politiikkojen avulla. Tämä edellyttää, että asioita seurataan konsernitasolla. Toimintamalleja, jotka muodostetaan yhteistyössä, viedään vähitellen eteenpäin yrityksen eri yksiköihin ja funktioihin. Yritys C kuvaa pyrkimystään matriisin avulla ”läpimeneväksi ohjeistukseksi”. Tavoitteena on ottaa kaikki kestävän kehityksen näkökulmat huomioon jo alussa. Yritys C:n yritysvastuuhenkilö perusteli valittua tapaa:

”Ettei meidän tarvitse tehdä niin, että ensin vaikka osto tekee ohjeistukset itse, jonka jälkeen kahden vuoden päästä tehdään uudet osto-ohjeistukset, kun tajutaan, että siellä pitäisi olla jotain kestävän kehityksen periaatteita.”

Samalla Yritys C:ssä todetaan, että konsernitasolla toimintamalleja ja politiikkoja lähinnä kehitetään ja koordinoidaan. Toimintapolitiikoissa määrätään selvästi, että:

”Ne, jotka pyörittävät operatiivista toimintaa liiketoimintayksiköissä, heillä on sitten toteutusvastuu.” (Riskienhallintajohtaja, Yritys C)

Yritykset pyrkivät sisällyttämään yritysvastuun osaksi kaikkia toimintojaan, mutta sen integrointi muuhun toimintaan on haastavaa. Yhtenä syynä nähdään eri osastojen ajatusmaailma- ja tavoite-erot.

”Yritysvastuuosastolla on täysin eri mentaliteetti kuin hankintaosastolla. Hankinnat ovat hyvin kustannusorientoituneita, vaativat numeroilla mitattavia score cardoja. Yritysvastuu puolestaan haluaa kehittää keinoja. Erona on organisaationalinen suhtautuminen.” (Konsultti)

Konsultti esittää, että yrityksiä tulisi muodostaa sellaisia työtehtäviä, joissa henkilö työskentelee samanaikaisesti kahdella eri osastolla ja raportoi molemmille osastoille. Tällöin hän kykenee ymmärtämään molempien osastojen tavoitteet. Tämä helpottaa päätöksentekoa tilanteissa, joissa kahden osaston pyrkimykset ovat vastakkaiset.

6.2.3. Hankintastrategioiden yritysvastuuaspekti

Haastateltavat katsoivat, että yritysvastuuaspekti liittyy yritysten hankintoihin joko suoraan tai epäsuorasti. Yritys A:ssa hankintastrategioihin liittyy olennaisella tavalla yritysvastuu, joka toteutuu kaikessa toiminnassa noudatettavien eettisten periaatteiden kautta. Toimittajavalinnan edellytys, hankintojen kokonaiskustannuksen minimointi, huomioi yritysvastuuasiat.

Yritys C:ssä yritysvastuuasiat sisältyvät hankintoihin epäsuorasti.

”Osa strategiaprosessia on se, että meidän toimittajat toimivat meidän omien liiketoimintaprosessien mukaisesti. Ja siellä sitten odotetaan meidän toimittajilta tiettyjä tapoja toimia, jotka liittyy nimenomaan ympäristöön ja muihinkin... yritysvastuuasioihin.” (Hankintajohtaja, Yritys C)

Yritys A:n tuote on sellainen, että sen valmistuksessa hyödynnetään kierrätysmateriaaleja. Tuotannossa hyödynnettävällä kierrätetyllä raaka-aineella on paitsi kustannus- myös yritysvastuuvaikutus. Myös Yritys D:n tuotannossa hyödynnetään kierrätettyjä raaka-aineita. Hankintajohtaja kuitenkin toteaa, että:

”Se on enemmän tähän liiketoimintaan liittyvä practise kuin kierrätykseen liittyvä.”

6.3. RISKITAPAHTUMIEN TUNNISTAMINEN JA RISKIARVIONTI

6.3.1. Hankintoihin liittyvät yritysvastuuriskit

Syitä ja selityksiä sille, mitkä tekijät muodostavat merkittävimmät uhat yritysten hankintojen yritysvastuullisuudelle, esitettiin runsaasti. Osa syistä liittyi yrityksiin itseensä ja osa laajempiin tekijöihin, kuten yrityksen toimialaan.

Useassa haastattelussa painotettiin riskienhallinnan monimutkaisuutta. Yritysvastuuriskit voivat realisoitua yrityksen toiminnassa perinteisinä saatavuus- ja toimitusriskeinä. Hankintajohtaja muistutti, että kehittyvillä markkinoilla viranomaisvaatimukset vaikuttavat hyvin nopeasti siihen, mitkä toimittajien toimintamahdollisuudet ovat. Esimerkkinä hän esitti Pekingin Olympialaiset. Ilmanlaatua puhdistukseen viranomaiset päättivät merkittävistä saastuttamista ehkäisevistä toimista. Samalla suljettiin suuri määrä tehtaita ja vähennettiin tavaraliikennettä.

”...joka johtaa taas siihen, että jos meillä on väärä toimittaja väärissä paikoissa, niin materiaallinen saatavuus muodostuu ongelmaksi. Ne (yritysvastuuriskit) realisoituvat tällaisina perinteisinä hankinnan riskeinä, joko kustannus- tai saatavuusriskeinä, jotka johtaa sitten erinäköisiin keskeytysriskeihin ja niin edelleen.” (Hankintajohtaja, Yritys C)

Hankintojen perinteisenä riskinä pidetty laaturiski liittyy yritysvastuuseen silloin, kun toimittaja toimittaa raaka-ainetta tai tuotetta, joka ei ole sovitunlainen. Mikäli väärän raaka-aineen hyödyntäminen tuotannossa aiheuttaa ongelmia tai jopa vaaratilanteita myöhemmässä toimitusketjussa, herää kysymys yrityksen tuotevastuusta.

Haastatteluissa korostuivat sellaiset yritysvastuuriskit, jotka liittyvät ympäristöön. Vaikka työturvallisuusasioita pidettiin näiden ohella merkittävinä tekijöinä, ei niihin kiinnitetty kaikissa yrityksissä vielä paljonkaan huomiota.

”Jos ajatellaan sosiaalisen puolen asioita, niin me ollaan menossa siinä tällaisissa hyvin konkreettisissa asioissa, että mitkä ovat ne työolosuhteet, turvallisuusasiat ja tällaiset. ... Seuraava vaihe on, että ruvetaan näitä sosiaalisen ja hr-puolen asioita katsomaan ja sitten jonkun standardin tai muun mukaisesti kehittämään sitä raportointia. Niin pitkällä ei olla vielä.” (Riskienhallintajohtaja, Yritys C)

Yritysvastuuseen liittyvänä riskinä pidettiin myös sitä, että yrityksen hankinnat keskittyvät liiaksi yhdelle tavarantoimittajalle, jonka ainoa asiakas yritys on. Mikäli yritys lopettaa hankkimisen toimittajalta eikä päätöstä ennakoita mitenkään, ei yrityksen toiminta ole vastuullista. Ongelma muodostuu myös niissä tilanteissa, joissa ainoa toimittaja ei toimi yrityksen vastuuperiaatteiden mukaisesti.

”Jos me huomataan, että siellä toiminnassa on jotain sellaista, joka ei ole meidän politiikan mukaista tai meidän toimintatapojen mukaista, niin kuinka me voidaan lopettaa ostaminen siltä? ... Ei me välttämättä voida.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys A)

Toisaalta uhkana pidettiin toimimista maassa, joka on poliittisesti epävakaa tai jossa menettelykeinot eivät ole vielä kovinkaan kehittyneet. Yritysvastuuasioista vastaava haastateltava tosin muistutti, ettei yritysten pitäisi unohtaa eurooppalaisten toimittajien valvontaa.

”Ei voida sokaistua siitä, että jos joku nyt sijaitsee Euroopassa, niin siellä on kaikki asiat kohdallaan. Ne pitää analysoida siinä missä muutkin.” (Yritysvastuuhenkilö, Yritys C)

Hankintoihin liittyvien yritysvastuuriskien koettiin vaihtelevan maittain. Maassa noudattavaan yritysvastuullisuuden tasoon vaikuttaa maan kehitysaste. Yritys A:n yritysvastuujohtaja katsoo, että kehitysmaissa kiinnitetään nyt huomiota työturvallisuuteen ja ympäristöasioihin eikä vielä niinkään ihmisoikeuksiin. Asioiden mennessä eteenpäin kiinnitetään huomioita useampiin ja monimutkaisempiin asioihin. Yritysvastuujohtaja huomautti, että kun perusasiat ovat kunnossa, voidaan kiinnittää enemmän huomiota ”pehmo-asioihin”.

Yritysvastuullisen hankinnan kompleksisuutta pidettiin haasteellisena. Jotkut yritysvastuullisen toiminnan tavoitteet ovat ristiriidassa yrityksen muun toiminnan kanssa. Esimerkkinä konsultti totesi, että ilmastonmuutoksen tavoitteet voivat usein olla ristiriidassa toimittajien kehittämisen kanssa.

Muita vastuullisen toiminnan haasteita ja uhkia ovat muun muassa nykyinen taloudellinen tilanne sekä vastuuasioiden tasapainottaminen taloudellisten asioiden kanssa. On nähtävissä, että vaikka yritys olisi muodostanut yksityiskohtaisen eettisen sääntökokoelman (Code of Conductin), jossa

toimittajavaatimukset määritellään yksityiskohtaisesti, yleensä yrityksiltä löytyy ”jousto” valita myös sellainen toimittaja, joka ei täytä toimittajille annettuja tavoitteita.

Ongelmana nähdään yritysten toiminnan lyhytjännitteisyys. Investoinnit yritysvastuuasioiden parantamiseksi ovat kalliita ja vain harva päätöksentekijä ottaa huomioon sitä, että investointien vuoksi kulut vähenevät tulevaisuudessa. Konsultin mielestä päätöksiä tehtäessä ei tuotteiden elinkaarikustannuksiin kiinnitetä vielä tarpeeksi huomioita.

Haastatteluissa selvisi myös, etteivät yrityksen kaikki edustajat välttämättä jaa samanlaista käsitystä siitä, liittyykö yrityksen hankintoihin yritysvastuuriskejä. Useammat hankintahenkilöt painottivat vastauksissaan, että yritysvastuuasioihin on hankintojen osalta jo varauduttu ja että ne otetaan vakavasti. Tästä huolimatta he kokivat, etteivät yritysvastuuriskit liity suoranaisesti hankintoihin. He katsoivat, että asiasta puhutaan nykyään jo paljon, mutta riskit eivät ole vielä realisoituneet käytännössä.

”Hankinnat ovat hyvin pitkälle riskienhankintaa, mutta jos me poimitaan sieltä ne erityisesti yritysvastuullisuuteen liittyvät riskit, niin ei ne tänä päivänä vielä hirvittävän selkeästi tule esille tässä teollisuudenalassa, missä me toimitaan.”
(Hankintajohtaja, Yritys C)

6.3.2. Hankintojen sosiaaliset riskit

Haastatteluissa ilmeni, että yritykset valvoivat toimittajiaan hyvinkin laajasti ympäristövastuun osa-alueilla. Sen sijaan sosiaaliseen vastuuseen liittyviä asioita seurattiin vähemmän systemaattisesti. Sosiaalisen vastuun aihealueisiin viitattiin useassa haastattelussa ”pehmeinä arvoina” tai ”pehmoasioina”.

”Nimenomaan tällä alueella (sosiaalinen vastuu) on sitä parantamisen varaa vielä. Siihen voisi enemmän satsata.” (Hankintajohtaja, Yritys A)

Yhtenä syynä esitettiin, että ympäristövastuutavoitteiden seuranta on helpompaa, koska niiden seuraamiseksi on olemassa konkreettisia numerotavoitteita. Haastateltavat kokivat, että sosiaalisen vastuun seuranta on hankalaa sopivien ja luotettavien työkalujen puuttuessa. Etenkin lapsityövoiman ja sosiaalisen hyvinvoinnin seuraamiseen ei koeta olevan systemaattisia työkaluja.

Samalla kyseenalaistettiin toimittajien esittämien dokumenttien luotettavuus tietyillä maantieteellisillä alueilla.

”Tosiasia on se, että tuolla kehittyvillä markkinoilla kaikki, mitä näytetään asiakkaille, ei välttämättä ole todellisia dokumentteja asioista.” (Hankintajohtaja, Yritys C)

Yritys C ei vaadi toimittajiltaan sertifioituja ohjausjärjestelmiä. Hankintajohtaja pitää yhtenä syynä niiden väärentämisen helppoutta. Myös konsultti on havainnut työssään yritysvastuullisen toiminnan valvontaan liittyvät hankaluudet.

”Esimerkiksi Hongkongissa järjestetään koulutusta, jossa yritysten työntekijöitä opetetaan vastaamaan ulkopuolisten auditoijien järjestämiin kyselyihin”, hän kertoo.

Yritys B:n yritysvastuujohtaja puolestaan totesi, että yritys vaatii toimittajiltaan konkreettisia asioita sosiaalisen vastuun osalta. Tällaisia vaatimuksia ovat muun muassa lapsi- ja pakkotyövoiman käytön kieltäminen. Vaatimukset ovat osa toimittajavalintaprosessia ja niitä pyritään sisällyttämään sopimuksiin siinä määrin kuin se on mahdollista.

”Ongelma tulee tavallaan juridiikasta, että kuinka sä voit tietyt vaatimukset sinne (sopimukseen) kirjata?” (Yritysvastuujohtaja, Yritys B)

Yritys C:n hankintajohtaja puuttui samaan aiheeseen, mutta valvonnan näkökulmasta. Tietyt sosiaalisen vastuuseen liittyvät asiat ovat sellaisia, että ne on helppo havaita toimittajavierailuiden aikana. Tällaisia ovat esimerkiksi työolosuhteet. Osa seikoista on puolestaan sellaisia, että niiden havaitseminen on mahdotonta.

”Jos ajatellaan sitä, että teetetään ylipitkiä työpäiviä, ei makseta kunnon korvausta, käytetään lapsityövoimaa jne., niin sellaisen havaitseminen on loppujen lopuksi käytännössä aika vaikeaa, koska ne yritykset, jotka toimii väärin, aika hyvin peittelee sen.” (Hankintajohtaja, Yritys C)

Toisaalta osa tekijöistä, jotka estävät yritysvastuullisen hankinnan kehittymistä, liittyvät yritykseen itseensä. Riskinä pidettiin sitä, etteivät yrityksen työntekijät toimi annettujen ohjeiden mukaisesti.

Vaikka yritys ohjeistaa henkilöstöään huomioimaan yritysvastuuasiat hankinnoissa, eivät työntekijät välttämättä osaa toimia uusien ohjeiden mukaan.

”..vie oman aikansa ennen kuin meidät ihmiset oppivat toimimaan niiden (ohjeiden) mukaisesti ja oppii pois siitä vanhasta tavasta toimia, joka on ollut hyvin hintakeskeistä hankintaa itse asiassa.” (Hankintajohtaja, Yritys C)

Mahdollinen riski syntyy myös silloin, kun suunnitelmat eivät toteudu odotetulla tavalla. Yritys D:n hankintajohtaja esitti, että välillä syntyy tilanteita, joissa yrityksen täytyy tehdä ad hoc –päätöksiä lyhyellä varoitusajalla turvatakseen liiketoimintansa jatkuvuuden. Tällaisiin toimittajavalinnan tilanteisiin voi liittyä korostunut riskin mahdollisuus.

”Joudutaan tekemään tällaisia ad hoc –päätöksiä toimittajista... siinä me nähtiin selvä paikka, että on sellainen riskin mahdollisuus. Aika isokin.” (Hankintajohtaja, Yritys D)

Henkilökunnan asenteiden ja toiminnan muuttamisessa oleellisena tekijänä pidetään koulutusta. Esimerkiksi Yritys C:ssä on järjestetty iso koulutusohjelma, johon osallistui yli kahdeksankymmentä prosenttia strategisesta hankinnasta vastaavasta henkilöstöstä. Koulutuksessa käytiin läpi uutta toimintamallia sekä hyviä käytäntöjä, jotka on muodostettu benchmarkkaamalla muita yrityksiä ja tutkimuksia. Koulutuksessa oli mukana myös talon ulkopuolisia kouluttajia.

”Me ollaan panostettu aika paljon siihen, että me muutettaisiin ihmisten ajattelua ja ajattelutapaa enemmän tällaiseen kokonaisvaltaiseen hankintatapaan.” (Hankintajohtaja, Yritys C)

Yritykset olivat muodostaneet laajasti eettisiä sääntökokoelmia, jotka käsittelivät myös hankintoihin liittyviä kysymyksiä. Näihin sisältyi erilaisia politiikkoja ja ohjeistuksia, joita yrityksen työntekijät hyödyntävät jokapäiväisessä työssään. Sääntökokoelmissa on usein määrätty konkreettisia vaatimuksia yrityksen toimittajille. Vaatimus ohjeistuksen luomiseen lähtee usein yrityksen henkilöstöstä. Eräs yleinen ohjeistus liittyy lahjontaan ja siitä kieltäytymiseen. Yritys A:ssa oli asetettu tietty euromääräinen summa, jonka ylimeneviä lahjoja yrityksen edustajien ei tulisi antaa eikä ottaa vastaan. Muissa yrityksissä ohjeistukset viittasivat nimelliseen rahamäärään. Tietyn rahamääräisen rajan ongelmana pidettiin sitä, että eri maissa sama rahamäärä voi olla täysin eri

summan arvoinen. Kulttuurierot lahjojen antamisessa ja vastaanottamisessa koettiin myös haasteellisiksi.

6.4. RISKIENHALLINNAN MENETELMÄT JA KEINOT

6.4.1. Suhtautuminen riskiin

Monet esimerkkiyritykset kokivat, että ne hyödynsivät kaikkia COSO-mallin esittämiä tapoja vastatessaan hankintoihin liittyviin yritysvastuuriskeihin. Yritykset painottivat, että toimittajavalinnan ehdoton edellytys on, että yritys noudattaa lakeja ja asetuksia. Harkintatilanne syntyy vasta silloin, kun mahdollisten toimittajien toiminta täyttää lain vaatimukset.

Yritys C:n edustajat korostivat tilanneriippuvuuden merkitystä. Yrityksellä on useita tuhansia toimittajia ja kaikkiin niihin liittyvät riskitodennäköisyydet ovat erilaisia. Koska yritysten kanssa toimitaan hieman eri tavoin, hyödynnetään toiminnassa myös kaikkia riskinhallinnankeinoja. Hallintakeinot eivät kuitenkaan aina riitä:

”Pahimmillaan se on sitä, että toivotaan ja luotetaan, että asiat onnistuu.”

(Hankintajohtaja, Yritys C)

Lähes kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että toimittajia ja heidän toimintansa yritys vastuullisuutta selvitettiin tarkasti ennen toimittajavalintaa. Huomattavasti harvempia olivat ne tapaukset, joissa toimittajien toimia valvottiin sopimussuhteen kestäessä. Esimerkiksi Yritys C on ottanut käyttöönsä uudet toimittajavaatimukset, joihin sisältyy myös vastuullisuusaspekti. Vaatimuksia ei kuitenkaan sovelleta vielä vanhoihin toimittajiin. Vastaavasti Yritys B:ssä toimittajan toimintaa käydään läpi yksityiskohtaisesti valintatilanteessa. Mikäli toimittaja tällöin havaitaan ensimmäisen luokan toimittajaksi, joka täyttää kaikki yrityksen asettamat kriteerit, ei sen toimintaa valvota enää tulevaisuudessa.

6.4.2. Riskinhallintakeinot

Yritysten varautumisaste hankintariskien suhteen vaihteli huomattavasti yrityksittäin. Yritys C:llä, joka on suhteellisen nuori yritys, ei tällä hetkellä ole juurikaan keinoja, joilla se voisi havaita, mitata ja hallita hankintoihin liittyviä yritysvastuuriskejä. Hankintojen riskienhallinta koostuu ennemminkin tilannekohtaisesta tarkastelusta, jota jokainen strategisen hankinnan ihminen tekee omalla tavallaan omista lähtökohdistaan. Riskienhallinta ei ole koordinoitua.

”Sellaista selkeää sabluunaa ei ole”, myöntää yrityksen hankintajohtaja.

Myös Yritys D:ssä on hallintakeinojen kehittäminen yhä kesken. Yritys ei ole vielä määritellyt systemaattisia keinoja, joilla se vastaa riskeihin. Päätösten koetaan syntyvän projektien eri vaiheissa.

Se, että yritykset hyödynsivät hankinnoissaan useampia toimittajia, koettiin riskin jakamiseksi.

”Jakaminen voi näkyä meidän hankintastrategiassa, kun me etsitään enemmän kumppaneita”, mainitsi Yritys B:n yritysvastuujohtaja.

Yritys B:n yritysvastuujohtaja katsoo, että yrityksen toimittajavaatimusmalli liittyy sekä riskin välttämiseen että pienentämiseen. Valvonta koettiin tärkeäksi hallintakeinoksi etenkin toimittajavalinnassa, mutta myös myöhemmin suhteen kestäessä.

”Jos me esimerkiksi havaitaan, että joku laiminlyö sosiaalisen vastuun meidän toimittajista ja jos se ei huomautuksen jälkeen tule kuntoon, niin sitten me karsitaan se meidän toimittajalistalta.” (Hankintajohtaja, Yritys A)

Valvonnassa kiinnitetään huomiota myös toimittajan toimintavarmuuteen. Tällöin selvitetään, onko toimittajalla olemassa ”recovery-toimintoa”, jonka avulla liiketoiminnan jatkuvuus pyritään turvaamaan.

Yritys A pyrkii rajoittamaan riippuvuuttaan toimittajistaan sekä toimittajiensa riippuvuutta yrityksestä. Yrityksen politiikan mukaan sen ostojen ei pitäisi muodostaa yksittäisen toimittajan liikevaihdosta yli 30 prosenttia. Säännöstä joudutaan kuitenkin joustamaan tilanteissa, joissa kyseinen toimittaja on ainoa mahdollisuus. Tilanteiden hoitamiseksi yritys on kehittänyt erillisiä toimintataktiikoita.

Yritys C:ssä on muodostettu riskikartta, jonka avulla yrityksen riskejä pyritään siirtämään, välttämään ja pienentämään. Prosessia tehdään vielä tänä päivänä ad hoc – pohjalta ja se keskittyy työkalujen kehittämiseen.

”Tarkoitus on koko ajan jalkauttaa tällaisia määrämuotoisia prosesseja yksiköiden, liiketoiminta-alueiden ja tuotelinjojen käyttöön, jossa sitten tämä prosessi alkaa toteutua.” (Riskienhallintajohtaja, Yritys C)

Hankintoihin liittyvien yritysvastuuriskien tunnistamisessa hyödynnetään toimittajamarkkina-analyysiä. Yritysvastuuriskien tunnistamisen ja selittämisen apuna hyödynnetään lainsäädäntöä sekä sidosryhmäpäiviä, joissa eri alojen kansalaisjärjestöt esittävät oman kantansa tilanteeseen ja siihen, kuinka asian suhteen pitäisi toimia. Yritysvastuu näkyy yritysten toiminnassa konkreettisina tekoina. Yritys A edellyttää, että sen toimittajat huolehtivat työntekijöidensä työturvallisuustoimenpiteistä kuten pukeutumisesta ja suojavarusteista.

Lopulta kaikkiin toimittajasuhteisiin liittyy riskejä siitä huolimatta, että toimittajavalinta olisi tehty huolellisesti ohjeistuksia noudattaen. Liiketoiminnan edellytys onkin tiettyjen riskien ottaminen.

”Hyväksyminen, ... se pätee sitten noissa caseissa tavallaan, että ollaan valmiita ottamaan se riski.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys B)

6.4.3. Toimittajavalinta

Useat haastateltavat korostivat toimittajavalintatilanteen merkitystä yrityksen riskienhallinnassa.

”Näkisin, että meidän toimittaja-arviointimenettely on yksi sellainen... riskienhallintatyökalu. Siinä on enemmän yritysvastuunäkökulmaa, mutta se toteutuu riskienhallintatyökaluna.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys B)

Näkemystään yritysvastuujohtaja perusteli sillä, että toimittajavaatimuksiin sisältyy yksityiskohtaisia vaatimuksia, jotka valittavan toimittajan täytyy täyttää. Mikäli yrityksellä on

sertifioitu järjestelmä, se tarkoittaa, että yritys täyttää ympäristölainsäädännön vaatimukset. Yritysvastuujohtajan mielestä tässä suhteessa ei pitäisi syntyä myöskään imagoriskiä. Hän muistutti riskienhallinnan moniulotteisuudesta:

”Se ei välttämättä ole riskienhallinnan funktio, joka tekee riskienhallintaa ja toisin päin taas yritysvastuufunktio... ei tee kaikkea yritysvastuuasiasia.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys B)

Esimerkkiyritykset olivat muodostaneet pitkälle kehiteltyjä työkaluja ja menetelmiä, joita ne hyödynsivät valitessaan toimittajiaan. Keinoja kutsuttiin asiayhteydestä riippuen perusedellytyksiksi, toimittajavaatimuksiksi, toimittajavaatimuskriteeristöksi sekä kysymyspatteristoksi.

Yritys A hyödyntää toimittajavalinnassaan kokonaistaloudellisen kilpailukykyyn käsitettä. Toimittajan on oltava paitsi taloudellisesti kilpailukykyinen myös täytettävä yrityksen asettamat eettiset periaatteet. Kannattavuusvaatimus on merkittävässä asemassa. Yrityksen hankintajohtaja toteaa:

”Meillä on selvä eettinen määräys, että me ollaan tässä itsekkäitä. Kokonaistaloudellisesti kilpailukykyisin toimittaja voittaa tilauksen. Hyväntekeväisyys ja sponsorointi hoidetaan sitten meidän markkinointiosastolla.”

Yritys A tarkastaa toimittajat huolellisesti jo suhteen alkuvaiheessa varmistaakseen, ettei niihin liity mitään riskitekijöitä. Toisaalta valinnassa hyödynnettävä kysymyspatteristo koskee ainoastaan uusia sopimuksia ja alihankkijoita.

”Vanhat (toimittajat)... kyllä niitäkin varmaan vähitellen ruvetaan tsekkaamaan”, toteaa Yritys A:n yritysvastuujohtaja.

Yrityksessä tehtiin kolmivuotinen projekti yhteistyössä korkeakoulujen ja toisen yrityksen kanssa. Tavoitteena oli kehittää yrityksen hankintaketjua ja sen vastuullisuutta. Projektissa laadittiin kysymyspatteristo uusille toimittajille. Kysymykset huomioivat yksityiskohtaisesti taloudellisia, mutta myös yritysvastuuseen liittyviä asioita. Patteristossa on oma sarjansa vastuukysymyksille.

Yritysvastuuseen liittyvät kysymykset edustivat ”yleisiä vastuullisuuteen liittyviä asioita” ja niiden muodostamisessa hyödynnettiin GRI:n vaatimuksia.

”Ja sillä tavalla valitaan toimittajia, jotka toimivat jo vastuullisesti.”

(Yritysvastuujohtaja, Yritys A)

Yritys B puolestaan on muodostanut toimittajavaatimukset, joissa yritys:

”...spesifioi sen, mitä sen toimittajan pitäisi olla.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys B)

Uusien toimittajien täytyy täyttää asetetut vaatimukset. Vasta tämän jälkeen katsotaan toimittajan tarjoamaa hintaa.

”Meidän toimittajavaatimuksessa on ympäristövaatimukset, työsuojeluun liittyvät vaatimukset ja sosiaalisen vastuun vaatimukset. Vaatimukset on spesifioitu”, kertoo Yritys B:n yritysvastuujohtaja.

Yrityksen toimittajavaatimusmalli ei kuitenkaan ole täysin mustavalkoinen sen suhteen, täyttävätkö toimittaja vaatimukset vai eivät. Mallissa on neljä eri toimittajatasoa, jotka edustavat toimittajan kykyä vastata yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Toimittajat asetetaan eri luokkiin reittauksen avulla. Ylimmän tason toimittajat täyttävät kaikki kriteerit. Toiseksi ylimmän tason toimittajat saattavat täyttää kriteerit, mutta tätä ei ole esimerkiksi lainmukaisesti vahvistettu. Alemman tason toimittajat ovat ryhtyneet toimiin, joilla ne voivat saavuttaa ylemmän toimittajataso statuksen. Kaikkein alimman tason toimittajat eivät osoita mitään kiinnostusta vaatimusten täyttämiseksi.

Yritys B:n yritysvastuujohtaja katsoo, ettei mallin hyödyntäminen vaadi tulkintaa, koska asetetut kriteerit ovat yksiselitteisiä ja jollain tasolla mitattavissa. Mallissa hyödynnetään jonkin verran kvalitatiivisia mittareita, mutta ne eivät vaikuta toimittajan saamaan statukseen. Yritysvastuujohtaja myöntää, että joihinkin kriteereihin liittyy mahdollisia tulkintaepäselvyyksiä. Toimittajavaatimuksissa edellytetään, että toiminta täyttää lain vaatimukset. Ongelmana on, kuinka tällainen lopulta selvitetään.

”..eihän se kauhean helppoa ole selvittää, eikä me pystytä sitä selvittämäänkään”, myöntää Yritys B:n yritysvastuujohtaja.

Malliin liittyy lisäksi toimittajien kannustinjärjestelmä. Niitä toimittajia kohtaan, jotka eivät ole ensimmäisen tason toimittajia, on asetettu tiettyjä tilausrajoituksia. Kehittämällä järjestelmiään toimittajasta voi tulla ensimmäisen tason toimittaja ja tämä pääsee eroon toimitusrajoituksistaan.

Yritys C on muodostanut toimittajavalinnan avuksi 16-kohtaisen peruskriteeristön. Materiaalin tai palvelun toimittajan on täytettävä kriteerit ollakseen yrityksen toimittaja. Osa vaatimuksista liittyy suoraan yritys vastuuseen. Tällaisia ovat esimerkiksi ympäristövaatimukset. Toiset kriteerit huomioivat yritys vastuusasiat epäsuorasti. Näitä ovat muun muassa riskienhallintaan liittyvät työturvallisuusvaatimukset. Osa vaatimuksista koskee liiketoiminnan eettisyyttä. Yritys hyödynsi toimittajavaatimuksia muodostaessaan kirjallisuutta ja muiden yritysten vastaavia käytäntöjä.

Yritys C:n toimittajavaatimuksissa edellytetään, että myös toimittajan omat toimittajat noudattavat asetettuja vaatimuksia. Toimittajan on hyväksyttävä Yritys C:llä ne toimittajat, joita se aikoo hyödyntää hankinnoissaan. Perusedellytysten vaatiminen toimittajilta on yrityksessä kuitenkin vielä uusi asia, eivätkä läheskään kaikki vanhat toimittajat ole vielä kriteeristön mukaisia. Yritys uskoo, että mikäli toimittaja pystyy toimimaan laadittujen ”pelisääntöjen” eli vaatimusten mukaisesti ja ohjaamaan oman yrityksensä toimintaa, yhteistyö onnistuu.

”Kun me valitaan toimittajat tämän kriteeristön mukaisesti, niin me ollaan kohtuullisen varmoja siitä, että meille ei tule tällaisia yllätyksiä, jotka sitten myös toteutuisi.” (Hankintajohtaja, Yritys C)

Toimittajavalinnan kannalta haasteellinen tilanne muodostuu silloin, kun ainoat toimittajavaihtoehdot eivät täytä yrityksen vaatimuksia. Useat haastellut totesivat, että tällaisessa tilanteessa yritykset päätyvät tekemään kompromisseja.

”Jos ajatellaan, että meillä on vain yksi toimittaja, joka pystyy toimittamaan tämän osan nyt seuraavien vuosien aikana, niin kyllä sitä sitten löytyy joustoa valita se.” (Riskienhallintajohtaja, Yritys C)

”Siinä vaiheessa, kun me nähdään, että meillä on ainut toimittaja, kuka voi toimittaa, niin silloin... ei siinä ole hirveästi vaihtoehtoja.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys B)

Yritys B:n yritysvastuujohtaja totesi, että tällaisessa tilanteessa vastuu päätöksenteosta ja myös riskistä siirtyy strategiselta ostajalta hankintajohtajalle. Poikkeustilanteessa tehtävä alistetaan korkeammalle tasolle. Yleisenä periaatteena pidetään yrityksen asettamien vaatimusten täyttämistä. Jos niistä poiketaan, tehdään se tapauskohtaisen harkinnan perusteella.

Se, kuinka paljon toimittajavalinnassa painotetaan yritys vastuun merkitystä, riippuu yrityksestä. Yritykset sisällyttävät usein eettiseen sääntökoelmaansa ne vaatimukset, joiden noudattamista se edellyttää toimittajiltaan. Yrityksestä riippuen jotkut esittävät vaatimuksensa hyvin yleispiirteisellä tasolla.

”..toiset yritykset ovat sofistikoituneempia. Ne antavat tietyt toimet, joita toimittajilta edellytetään.” (Konsultti)

Yrityksen oma kehitysvaihe yritys vastuuasioissa vaikuttaa toimittajavaatimuksiin. Esimerkiksi Yritys C:ssä suurimmalta osalta toimittajista ei tällä hetkellä vaadita taloudellisen, sosiaalisen tai ympäristövastuun mukaista toimintaa. Vastuuaspektit on kuitenkin integroitu osaksi toimittajavaatimuksia. Kun uusia toimittajia tulee, sovelletaan heidän valintaansa uusittuja kriteereitä. Samalla yrityksen toimittajakentän uskotaan muuttuvan vastuullisemmaksi. Toisaalta yritys kehittää jo olemassa olevia toimittajiaan samaan suuntaan vähän kerrassaan.

”Asetetaan heille (vanhoille toimittajille) suoria vaatimuksia ehtona sille, että liiketoiminta jatkuu”, toteaa hankintajohtaja.

6.4.4. Toimittajien suoritusten mittaaminen

Yritysten edustajat totesivat, että toimittajien suorituksen mittaaminen liittyy ennen kaikkea toimitustäsmällisyyteen, laatuun ja kustannuksiin. Toimittajien vastuullisuutta pyritään selvittämään toimittaja-arviointien avulla. Arvioinneissa mitataan toimittajien kyvykkyyttä ja ne antavat vain tietyn ajankohdan kuvan tilanteesta. Esimerkiksi Yritys A mittaa toimittajiensa toimitustarkkuutta ja kokonaiskustannusta. Näiden lisäksi toimittajien ”pehmeitä arvoja” mitataan erilaisten auditointien avulla. Yritys C:n hankintajohtaja kokee, että varsinainen mittaaminen on jatkuvampaa toimintaa ja antaa kuvan siitä, kuinka asiat tapahtuvat ja kehittyvät pidemmällä aikavälillä. Toimittajavalvonta sen sijaan antaa kuvan vain yhdestä tietystä hetkestä.

Yritysten edustajat mainitsivat, että toimittajien suorituskyyä mitataan ennen kaikkea valintatilanteessa. Myöhemmin sopimussuhteessa toimintaa valvotaan edelleen, mutta valvonta ei ole yhtä systemaattista kuin toimittajasuhteen alussa. Valvonnassa hyödynnettävät keinot vaihtelevat yrityksittäin sopimussuhteen eri vaiheissa.

”Konkreettisimmat asiat liittyy siihen, että silloin kun toimittajia etsitän, haetaan ja valitaan, niin siinä vaiheessa me auditoidaan toimittajat ja sitä kautta analysoidaan niihin toimittajiin liittyvät riskit. Siltä osin kun (toimittajavaatimus)listaan kuuluu yritysvastuuasioita, niin huomioidaan myös ne. Pyritään siihen, että toimitaan sellaisten toimittajien kanssa, joiden kohdalla riskit on pienet.” (Hankintajohtaja, Yritys C)

Ennen toimittajavalintaa Yritys B:ssä tehdään toimittajareittaus, jossa toimittajan suorituskyyä verrataan yrityksen kriteereihin. Yritys hyödyntää alustavia toimittajakatselmuksia, joissa potentiaalisten toimittajien toimintaa käydään laaja-alaisesti läpi. Katselmuksen perusteella laaditaan selvitys toimittajasta. Yritys on tehnyt toimittajaketjuun liittyviä yksityiskohtaisia kartoituksia, joissa on katsottu, mikä vaikuttaa toimitukseen. Kartoituksia on tehty myös maantieteellisesti. Yritys hyödyntää tässä erilaisia analyysejä. Vaikka kartoitettavat asiat liittyvät enemmän toimitusvarmuuteen, otetaan huomioon myös yritysvastuuasiat.

Toimittajien seurannassa hyödynnetään yrityksistä julkaistavia julkisia tietoja sekä yritysten omia sähköisiä kyselyitä. Toimittajavierailuiden aikana pyritään hahmottamaan toimittajien toimintaa laajasti. Lisäksi toimittajien suoritusta arvioidaan perinteisten KPI-mittaristojen avulla. Mittaristoa voidaan tosin hyödyntää vain sellaisissa valvottavissa asioissa, jotka liittyvät toimittajan tekniseen ja taloudelliseen kykyyn suoriutua velvoitteista.

6.4.5. Toimittajien kouluttaminen

Konsultti katsoo, että yritysten ja niiden toimittajien välinen yhteistyö yritysvastuuasioissa voi olla hyvinkin monimuotoista. Yritykset voivat julkaista yhdessä manuaaleja tai parhaita käytäntöjä, jotka koskevat useita eri aihealueita kuten energiatehokkuuden lisäämistä. Edelläkävijäyritykset kouluttavat toimittajiaan. Mikäli yhteistyö on luonteeltaan teknistä, yritys voi muodostaa yhteistyössä toimittajan kanssa kestävämpiä kuljetus-, säilytys- tai pakkausmenetelmiä.

Yritys B on muodostanut toimittajien kehittämisjärjestelmän niille toimittajille, jotka eivät ole vielä saavuttaneet ensimmäisen tason toimittajastatusta. Yrityksen edustaja menee toimittajan luokse ja pyrkii löytämään ne erot, jotka toimittajan toiminnan ja yrityksen vaatimusten välillä vallitsee. Analyysin perusteella muodostetaan toimenpidesuunnitelma erojen pienentämiseksi ja poistamiseksi. Toimittajan toimintaan voi liittyä jokin pienempikin ongelma tai haaste. Tällöin Yritys B hyödyntää ”performance reviewtä”, jossa ongelma pyritään tunnistamaan ja luomaan toimenpiteitä sen poistamiseksi. Kehittämisjärjestelmään verrattuna tämä on jokapäiväisempää työtä.

Yritys A järjestää toimittajilleen toimittajapäiviä, joissa keskitytään tiettyyn, toiminnan kannalta relevanttiin aihe-alueeseen. Yritys tekee joidenkin toimittajiensa kanssa hyvinkin läheistä yhteistyötä. Esimerkkinä mainittiin yhdessä kehitetyt auditointimenetelmät.

”Nää on tällaisia partnership-juttuja. Ei partnershipia sinänsä, mutta kehitysmenetelmät, tavoitteet ja ympäristöasiat on yhdessä tehty.” (Hankintajohtaja, Yritys A)

Yhteistyö aloitettiin suomalaisten toimittajien kanssa, jotta auditoinnin menetelmät saadaan hallintaan. Hankintajohtaja huomauttaa, että menetelmien käyttöä harjoitellaan kotimaassa ennen kuin niiden käyttöä laajennetaan ulkomaille. Tämä johtuu jo siitäkin, että kommunikointi suomalaisten toimittajien kanssa koetaan helpommaksi.

Yritys C:n hankintajohtaja katsoo, että yritys kouluttaa toimittajiaan lähinnä toimittaja-arvioinnin yhteydessä. Silloin toimittajan kanssa käydään kriteeristöä läpi ja selitetään, kuinka toimittajan pitäisi toimia. Osa toimittajista on osallistunut yrityksen sisäisiin koulutuksiin, joissa on käsitelty yrityksen erilaisia työkaluja. Osallistumalla koulutuksiin toimittajat saavat yleisiä taitoja, mutta ennen kaikkea he oppivat toimimaan yrityksen toimintatapojen ja edellytysten mukaisesti.

Yritys D:ssä toimittajille ei ole järjestetty koulutusta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö toimittajien kehittämistä katsottaisi tarpeelliseksi.

”Päinvastoin. En sanoisi, ettei olla koettu tarpeelliseksi... En nyt sano, että kaikille toimittajille, mutta esimerkiksi jonkun teknologian ja tai jonkun kokoluokan toimittajille meillä olisi kyllä paljon koulutettavaa.” (Hankintajohtaja, Yritys D)

Hankintajohtaja kuitenkin katsoo, että yrityksen on ensin saatava harmonisoitua toimittajaohjeistuksensa ennen kuin se voi lähteä kouluttamaan toimittajiaan.

6.4.6. Standardit

Se, vaatiko yritys toimittajaansa noudattamaan sertifioituja laatustandardeja, riippuu paitsi yrityksestä myös laatustandardista. Eniten toimittajilta vaadittiin ympäristöstandardien noudattamista. Yritykset noudattivat myös itse näitä standardeja.

”...periaatteena meillä on ollut se, että jos me ei itse jotain noudateta, niin me ei silloin niiltä toimittajiltakaan voida vaatia.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys A)

Yritys A:n suositus on, että toimittajilla on käytössään ISO-standardit ympäristöpuolella ja he noudattavat työturvallisuus ja –terveysmääräyksiä. Yrityksen yritysvastuujohtaja uskoo, että koska vastuuasioista puhutaan julkisesti nyt niin paljon, kiinnitetään niihin tulevaisuudessa huomiota yhä enenevässä määrin. Samalla vastuullisen toiminnan vaatimuksesta tulee itsestäänselvyys. Yrityksen hankintajohtaja totesi, että mikäli yrityksen on valittava kahden sellaisen toimittajan väliltä, joista kummallakaan ei ole standardeja käytössään, kiinnitetään silloin huomiota toimittajan positiiviseen kehitykseen.

”Ei me voida mennä muuttaman jonkun maan kulttuuria tai perinnettä. Mutta se on tärkeää, että toimittaja on motivoitunut.” (Hankintajohtaja, Yritys A)

Yritys C ei vaadi toimittajiltaan sertifioituja laatu-, ympäristö- tai muita järjestelmiä. Sen sijaan se vaatii toimittajiaan toimimaan suunnitelmallisesti. Toimittajilla täytyy olla jokin ohjausjärjestelmä, joka huomioi standardeissa säännellyt asiat. Toimittajia kannustetaan rakentamaan järjestelmänsä standardien pohjalle, mutta Yritys C ei edellytä järjestelmien sertifiointia, mitä se pitää kustannuskysymyksenä.

”Osittain henkilökohtainen mielipiteeni, mutta mun mielestä me ei olla kovinkaan vastuullisia, jos me ignoretaan kaikki pienet toimittajat sen takia, että ne eivät kykene sertifioituihin ympäristöjärjestelmiin tai he eivät kykene jollain tavalla juuri siihen tapaan, jolla me pyydetään heitä raportoimaan” (Yritysvastuuhenkilö, Yritys C)

”Mun mielestä tää on osa sitä meidän yritysvastuuta, että me ei vaadita mahdottomia meidän osittain pieniltäkin toimittajilta.” (Hankintajohtaja, Yritys C)

Standardien sisältövaatimukset koettiin jossain määrin ongelmallisiksi. Yritys B:n yritysvastuujohtaja mainitsi, että standardien noudattaminen on yksi niistä keinoista, joilla toimittajien vastuullisuutta pyritään kontrolloimaan. Standardien vaatimukset eivät kuitenkaan ole tyhjentäviä:

”Ei esimerkiksi yksikään standardi edellytä sosiaalisen vastuun tavoitteista, vaan se tulee meidän liiketoimintaperiaatteista, joissa me sanotaan, että meidän toimittajan täytyisi noudattaa niitä samoja korkeita periaatteita kuin meidän.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys B)

Samalla standardien hyödyntämistä valvontakeinona kritisoi. Konsultti esitti, että esimerkiksi Kiinassa erilaisten laatujärjestelmien noudattamista valvotaan rasti ruutuun –tyylisillä kyselyillä. On kyseenalaista, kuinka hyvin yritykset oikeastaan noudattavat standardien asettamia vaatimuksia.

Yritykset A, B ja D eivät ole allekirjoittaneet YK:n Global Compact – sopimusta. Vaikka yritykset eivät ole sopimusta allekirjoittaneet, noudattavat ne silti sen säännöksiä. Esimerkiksi Yritys B on sisällyttänyt sopimuksessa säänneltyjä asioita eettiseen sääntökokoelmaansa. Mielenkiintoista on, että yrityksistä nuorin, Yritys C, on tutkimuksen yrityksistä ainoana allekirjoittanut Global Compact – sopimuksen.

6.4.7. GRI:n vaatimukset hankinnoissa

Yksikään tutkimuksen yritys ei ollut sisällyttänyt GRI:n vaatimuksia sellaisenaan toimittajavalintaansa. Sen sijaan GRI:n vaatimukset näkyivät epäsuorasti siinä, mitä yritykset toimittajiltaan odottivat. Esimerkiksi Yritys A:n toimittajavaatimukseen sisältyy yritysvastuujohtajan mukaan ”yleisiä vastuullisuuteen liittyviä asioita”, joita ”GRI:ssäkin on”. Toisaalta yrityksen hankintajohtaja totesi, että:

”Ne on ihan yksinkertaisia asioita, konkreettisia asioita, mitä sitten niiden otsikoiden alla tehdään.”

Se, kuinka paljon yritys hyödyntää valmistuksessaan kierrätysmateriaaleja, riippui pitkälti yrityksen valmistamasta lopputuotteesta. Esimerkiksi Yritys A:n tuotannossa kierrätysmateriaalien hyödyntäminen on oleellinen osa. Vastaavasti Yritys C:n lopputuote on sellainen, että sen valmistukseen tarvitaan ”neitseellistä” materiaalia. Molemmat yritykset kierrättävät tuotannosta syntyneet ylijäämämateriaalit.

Sen sijaan yrityksissä ei käytetty GRI:n esittämiä vaatimuksia, joiden mukaan hankinnoissa tulisi hyödyntää pien- tai vähemmistötoimittajia. Tällaisten vaatimusten puuttumattomuus saattaa johtua maantieteellisistä ja kulttuurieroista. Yritys C:n hankintajohtaja totesi:

”En ole itse edes sellaisia nähnyt missään muualla kuin amerikkalaisissa yrityksissä.”

Vastaavasti yritysten hankintapolitiikkoihin ei liittynyt GRI:n mukaista paikallisten toimittajien hyödyntämisen vaatimusta. Yritys A:n hankintajohtaja toteaa, että etenkin palveluiden osalta on luonnollista, että kokonaistaloudellisesti kannattavin toimittaja on paikallinen. Yritys hyödyntää paljon paikallisia toimittajia, vaikka mitään vaatimusta ei olekaan esitetty.

Toimittajien ekologisesti vastuullista toimintaa seurataan laajasti. Seuranta tapahtuu tehdas- ja toimittajavierailuiden aikana, mutta ennen kaikkea toimittajaa valittaessa. Joissain tapauksissa toimittajia seurataan myös suhteen kestäessä, mutta käytännössä tätä tapahtuu vähän. Se, minkä tason asioita seurataan, riippuu toimittajan kehitysvaiheesta.

”..se on tietenkin astetta pidemmällä, kun ruvetaan pyytämään raporttia päästöistä ja kehittämisestä, mutta silloin sen tason toimittajan pitää olla jo aika hyvällä tasolla... Ne on niitä asioita, joita ruvetaan hienosäätämään.” (Hankintajohtaja, Yritys A)

Hankintajohtaja jatkoi vielä, että luonnollisesti suomalaisen ja kiinalaisen kaivoksen välillä on tässä suuri ero. Sen sijaan toiminnan hienosäätäminen ei aina viittaa pelkästään eurooppalaisiin yrityksiin, vaan kehittymisaste riippuu toimittajasta.

Se, millä osastolla tuotteita koskevia elinkaarianalyysyjä tehdään, riippuu yrityksestä. Konsultti kertoo, että yleensä analyysit tehdään yritysvastuuosastolla. Hankintaosastolle ne tulevat valmiina.

Toisaalta Yritys A tekee hankintaosastollaan myös tuotteita koskevia elinkaarianalyyskejä, joissa huomioidaan itse tuotteet mutta myös niiden pakkaaminen ja kuljettaminen.

Toimittajien sosiaalisen vastuun noudattamisen seuraaminen on haasteellista. Yritysten on helppo puuttua toimittajan järjestämiin työolosuhteisiin ja niihin liittyviin laiminlyönteihin. Hankalampaa on sen sijaan puuttua palkkauskysymyksiin.

”Palkkatasot on eri maissa erisuuruisia ja tietenkään siihen palkkatasoon me ei voida jonkun työnantajan puitteissa mennä puuttumaan.” (Hankintajohtaja, Yritys A)

6.4.8. Riskienhallintakeinojen riittävyys

Lähes kaikki haastateltavat lähestyivät kysymystä riskienhallintakeinojen riittävydestä sidosryhmävaatimusten kautta. Yritys C:n edustaja katsoi, että kun sidosryhmävaatimuksia esitetään ja asioihin liittyviä päätöksiä tehdään, tulevat vaatimukset toimittajakunnan tietoon. Tässä hankintojen rooli on ilmeinen ja samalla yritysvastuuvaatimukset huomioidaan hankinnoissa.

Tutkimuksen edelläkävijäyritykset kokivat, että ne ovat huomioineet sidosryhmiensä vaatimukset toiminnassaan jo niin hyvin, ettei niille juurikaan esitetä tällaisia vaatimuksia. Samalla yritysten edustajat kuitenkin totesivat, että yrityksen on jatkuvasti tarkkailtava sidosryhmiään saadakseen tietoa niiden keskuudessa tapahtuvista arvomuutoksista. Mikäli yritys ei harjoita tällaista ennaltaehkäisevää valvontaa, menettää se hyvin nopeasti ”vastuullisuuspuskurinsa”.

”Kyllä meidän pitää jatkuvasti aktiivisesti seurata, että me voidaan pitää tämä puskuri... Mikä tarkoittaa, että me kehitetään myös oma-aloitteisesti asioita siten, että se säilyy. Muutenhan se vara ikään kuin hupenee ja meidän asiakkaat ovat pidemmällä ja vaativat enemmän kuin mitä me pystytään toimittamaan.” (Yritysvastuujohtaja, Yritys B)

Yritys C:n riskienhallintajohtaja näkee, että yritys on tällä hetkellä keskellä prosessia, jossa yrityksen omat toiminnot laitetaan riskienhallinnan ja yritys vastuun osilta kuntoon. Koska yritys on suhteellisen nuori, on tähän mennessä kiinnitetty huomiota lähinnä liiketoiminnan turvaamiseen. Jo lähitulevaisuudessa yritys ryhtyy kiinnittämään huomiota yritys vastuuasioihin.

Kysymys riskienhallintakeinojen riittävyydestä koettiin kaksijakoiseksi. Toimittaja-auditoinnit ja tuloksien läpikäynti vievät resursseja. Yritys D on riskienhallinnan kehittämisessään vasta alussa, mutta yrityksen hankintajohtaja näkee, että yrityksen on pyrittävä selvittämään toimittajaketjunsä alkuperää.

”Meidän pitää päästä sinne toimituksen alkulähteille, vähintäänkin näkemään se meidän ensimmäisen tason toimittaja, joka ei välttämättä riitä. Mutta sitten jos pitäisi mennä (valvomaan) 2nd tier toimittajia (toisen asteen toimittajat), niin... Sitten puhutaan aika massiivisesta lähestymisestä ja se vaatii sitten aikamoisen ponnistamisen.” (Hankintajohtaja, Yritys D)

6.5. INFORMAATIO JA KOMMUNIKOINTI

6.5.1. Yritysvastuutiedottaminen yrityksen sisällä

Hankintojen yritys vastuuseen liittyvä tiedottaminen hoidettiin yrityksessä hyvin eri tavoilla. Yritys A:n hankintajohtaja koki, että yrityksessä tiedotettiin hankintoihin liittyvistä yritys vastuuriskeistä ja riskienhallinnan menetelmistä riittävästi. Yrityksessä asioita käsitellään kvartaalokokouksissa. Yritysvastuuseen liittyvien menetelmien kehittämiseen osallistuivat eri toimintojen edustajat kuten riskienhallinta- ja yritys vastuuhenkilöt.

Yritys C:n edustajien mielestä tiedottaminen yrityksen sisällä toimii hyvin, vaikka se hoidetaan epävirallisella tavalla. Yrityksen yhteiskuntavastuuhenkilö katsoi, ettei yrityksessä ole ollut tarvetta luoda systemaattista tiedottamisen mallia, koska konsernin henkilöt istuvat saman käytävän varressa ja jokainen, joka vastaa tietyistä osastosta, hoitaa tiedottamista eteenpäin. Yrityksessä ei koota sisäistä raporttia, johon sisällytettäisiin erilaisia asioita. Vastuukysymykset hoidetaan ennen kaikkea projektimaisesti yhdessä eri toimintojen kesken. Yrityksen hankintajohtaja katsoo, että yrityksellä on konsernitason politiikka, joka kommunikoidaan kaikille.

Yritys D:ssä on käytössä samankaltainen epävirallinen tiedotuspolitiikka. Eri toiminnoista vastaavat henkilöt istuvat lähekkäin vierekkäisissä huoneissa. Koska yritys vastu-uudistus on yrityksessä vielä kesken, ei hankintoihin liittyviä ohjeistuksia ja politiikkoja ole vielä tehty. Yrityksen tavoitteena on muodostaa kirjalliset ohjeistukset, jotka lähetetään henkilöstölle ja työntekijöitä koulutetaan ohjeistuksen mukaisesti.

”Eli ihan miten tahansa jotain muutakin ohjeistusta viedään organisaatiossa läpi, niin tätäkin. Ei tää musta poikkea siitä mitenkään erityisesti.” (Riskienhallintajohtaja, Yritys D)

Uudistus yrityksessä on myös tarpeen. Yrityksen hankintajohtaja kokee, ettei yrityksessä tiedoteta juurikaan hankintoihin liittyvistä yritysvastuuriskeistä ja niihin varautumisesta. Tämä johtuu siitä, etteivät yritysvastuuriskit tähän mennessä ole olleet kovinkaan vahvasti yrityksen agendassa. Uudistuksen myötä tilanteen uskotaan muuttuvan.

6.5.2. Hankintahenkilöiden ohjeistaminen

Yritys A on järjestänyt hankintahenkilöilleen koulutuspäiviä, joissa henkilöstöä koulutetaan vastuulliseen hankintaan liittyvissä asioissa. Koulutuksiin osallistuu myös yrityksen yritysvastuujohtaja. Tämän lisäksi hankintaorganisaatio järjestää itse vastaavia tilaisuuksia henkilöstölleen.

Yritys C:n hankintapuolella muodostetaan toimittajavaatimuksia. Toimittajat valitaan ja heitä kehitetään vaatimusten avulla. Yrityksen politiikat huomioidaan vaatimuksissa ja hankintahenkilöstöä koulutetaan jatkuvasti toimimaan sisäisten ohjeiden mukaisesti. Yrityksen vaatimukset kommunikoidaan tällä tavalla epäsuorasti yrityksen toimittajille.

Yritys B:n yritysvastuujohtaja katsoi, ettei hankintahenkilöstölle ole tarvetta luoda omia yritys vastuullisia toimintatapaohjeistuksia.

”(Vastuullisuus) tulee meidän vaatimusten ja toimintatavan kautta, koska yritys vastuu on hyvin tiukasti kytketty mukaan meidän yleiseen toimittajien arviointimenettelyyn ja tietojen keruujärjestelmään.” (Yritys vastuujohtaja, Yritys B)

Hankintahenkilöstön ohjeistamisen sijaan yritykset puhuivat mieluummin yhteistyöstä. Esimerkiksi Yritys C:ssä toimittajavaatimukset on muodostettu yhteistyössä hankinta- ja yritys vastuuhenkilöstön kanssa. Ohjeistaa-termin käyttöä vältetään, koska prosessissa tarvitaan molempien ammattitaitoa. Tällöin pystytään paremmin määrittämään, mitä toimittajalta halutaan.

Toiminnan tavoitteena on muodostaa hyviä käytäntöjä, joita hankintahenkilöt voivat työssään hyödyntää.

Myös Yritys B:n yritysvastuujohtaja koki, että riskienhallinta tekee hyvin tiivistä yhteistyötä hankintapuolen kanssa. Yhteistyössä katsotaan hankintaketjuihin liittyviä riskiprofiileja ja käynnistetään selvityksiä, joissa riskienhallintahenkilöt ovat mukana. Yritysvastuujohtaja totesi, että yrityksessä on järjestetty koulutusta hankintaosastolle yritys vastuuseen ja riskeihin liittyen jo pitkään.

6.6. VALVONTA

6.6.1. Yritysten vastuu toimittajistaan

Kysymys siitä, mihin yrityksen vastuu toimittajastaan rajautuu, koettiin moniselitteiseksi ja hankalaksi. Todennäköisesti yrityksissä ei ollut määritelty yrityksen julkista kantaa asiaan, koska useat vastukset alkoivat selityksellä: ”Tämä on vain minun mielipiteeni, eikä edusta yrityksen kantaa.”

Haastateltavien henkilöiden mielipiteet vaihtelivat laajasti, eikä mielipiteeseen vaikuttanut henkilön tehtävä yrityksessä. Osa vastaajista koki, että jokainen juridinen yksikkö hoitaa itse vastuunsa eikä vastaa muiden yritysten toimista.

”Päähankkija voi pyrkiä edistämään vastuullisen yritystoiminnan periaatteita toimitusketjussa, mutta ei se kanna vastuuta toimittajien tekemisistä.”
(Yritysvastuujohtaja, Yritys B)

Toisten mielestä yritys ei voi irtisanoutua vastuustaan toimittajiensa toimittajia kohtaan.

”Meillä on sellainen tavoite, että... myös meidän partnerit, yhteistyökumppanit ja tavarantoimittajat noudattavat samanlaisia periaatteita kuin mitä me noudatetaan.”
(Yritysvastuujohtaja, Yritys A)

”Sitä vastuuta me ei voida delegoida. Jos meillä on jotkut toimittajat, jotka toimittavat jotain, niin kyllä konserni on siinä etulinjassa. Ei me voida mennä sen toimittajan

taakse, oli se vaikka jokin viallinen osa, joka aiheuttaa vahingon.”
(Riskienhallintajohtaja, Yritys C)

Toimittajan toimittajien valvominen estyy usein resurssipulan takia. Esimerkiksi Yritys D:ssä asetetaan vaatimuksia vain yrityksen omalle toimittajalle. Mikäli se täyttää asetetut toimittajavaatimukset, yritys tyytyy siihen.

Yritys A koki, ettei se ole vielä tähän mennessä ole vielä joutunut ongelmatilanteeseen toimittajiensa takia. Toimittajayhteistyö ei ole tähän päivään mennessä päättynyt koskaan sen takia, ettei toimittaja pystyisi vastaamaan omista toimittajistaan. Joissain tapauksissa yritys tarkastaa myös toimittajiensa toimittajien toimintaa, mutta niiden laajamittaisemman tarkastamisen estää resurssipula.

Kysymys yrityksen suhtautumisesta toimittajien toimittajiin on silti merkittävä. Yritys C:n hankintajohtaja kertoi, että yritys tekee joskus sopimukset toimittajiensa toimittajien kanssa, koska sillä on isompana yrityksenä parempi asema sopimusneuvotteluissa. Näissä tapauksissa yritys valvoo toimittajan toimittajaa samalla tavalla, jolla se valvoo omia toimittajiaan.

6.6.2. Valvonta ja tarkastus

Toimittajien toimia tarkastettiin ennen sopimussuhteen alkamista, mutta myös sen aikana. Toimittajien toiminnan tarkastamisessa hyödynnettiin yrityksen sisäisiä auditointeja, tilastojen ja erilaisten protestilistojen seurantaa.

Yritykset pyrkivät varmistamaan, että toimittajien tarjoamat työolosuhteet ovat turvalliset ja inhimilliset. Toimittajien on noudatettava työturvallisuussääntöjä sekä vaadittava työntekijöitään käyttämään turvallisuusvarusteita. Ulkomaalaisten toimittajien tarkastaminen voi joskus olla haastavampaa. Yritys A:n auditointikysymyksissä toimittajilta kysytään, milloin edellinen työturvallisuustarkastus on tehty ja mitä huomautuksia siinä annettiin. Samalla vaaditaan tiettyjen tarkastusdokumenttien esittämistä, jos sellaisia on saatavilla. Tarkastuksia järjestetään eripuolilla maailmaa. Yrityksen hankintajohtaja myöntää esimerkiksi Kiinan kulttuurin olevan täysin erilainen.

”Siellä on eritasoisia yhtiöitä, erilaisia toimittajia. Kiinasta löytyy fiksumpia toimittajia kuin mitä meillä on Euroopassa yhtään monessa suhteessa, myös

sosiaalisen vastuun asioissa. Ja sitten löytyy toinen häntäpäätä myös.” (Hankintajohtaja, Yritys A)

Yritys B:ssä toimittajavalvonnan taajuus riippuu siitä, kuinka hyvin yritys pärjää toimittajasuhteen alussa tehtävässä toimittaja-arvioinnissa. Mikäli toimittaja sijoittuu ensimmäiseen toimittajaluokkaan, ei sen toimintaa tarvitse auditoida. Sen sijaan alempien luokkien toimittajia seurataan.

Yritykset ovat kehittäneet erilaisia sisäisen tarkastuksen menetelmiä, joiden avulla seurataan myös niiden toimittajien toimintaa. Yritys A:ssa on käytössä Help Line –niminen järjestelmä, joka on nimetön ilmiantosysteemi. Kuka tahansa voi tehdä yrityksen sisäisen tarkastuksen osastolle ilmiannon suomeksi, ruotsiksi tai englanniksi. Tähän mennessä hankintoihin liittyen on tehty vasta yksi kantelu. Tapauksessa toimittajan tapa toimia ei ollut eettisesti oikeudenmukainen.

Se, valvooko jokin ulkopuolinen taho yrityksen toimitusketjun toimintaa, riippuu yrityksestä. Yritys A:ssa kansainvälinen liikkeenjohdon konsultointipalveluja tarjoava yritys on tarkastanut yrityksen hankintaketjun toimintaa jo muutaman kerran. Valvonta on osoittanut, että kahden vuoden aikana yrityksen strateginen toimitusketjun hallinta on parantunut huomattavasti. Vastaavasti Yritys C:ssä ja Yritys D:ssä toimittajien valvonta tehdään itse.

Tähän saattaa liittyä tiettyjä ongelmia. Konsultti toteaa, että toimitusketjun tarkastuksen objektiivisuus kärsii, mikäli yritys tarkastaa itse omaa toimintaansa. Vastaavasti ulkopuolinen tarkastaja ottaa harvoin kantaa yrityksen koko toimitusketjuun.

”Yleensä auditoijana on ulkopuolinen henkilö. Ulkopuoliset tarkastajat harvoin tarkastavat koko toimitusketjun toimintaa. Ennen kaikkea he tarkastavat ketjun yksittäisiä toimintoja”, toteaa konsultti.

Toimittajien valvominen koettiin haasteelliseksi tietyillä maantieteellisillä alueilla. Yritys C:n hankintajohtaja totesi, että ne toimittajat, jotka toimivat väärin, peittelevät toimintansa hyvin.

”Löytyy kaksinkertaista tuntikirjanpitoa ja kaksinkertaista palkkakirjanpitoa. On helppo toimittaa alaikäiset työntekijät pois paikalta siksi ajaksi, kun sinne tulee joku

tarkastaja. On helppo myös estää se, ettei voida keskustella työntekijöiden kanssa”, hankintajohtaja toteaa.

Ratkaisuna hankalaan tilanteeseen yrityksessä on päädytty siihen, että tarkastuksissa on aina kun mahdollista mukana joku paikallinen henkilö, joka puhuu työntekijöiden kieltä. Yritys kokee, että tällöin on suurempi mahdollisuus saada selville tietoa yrityksen työntekijöiltä. Konsultti kertoo samanlaisesta käytännöstä matkapuhelimia valmistavassa yrityksessä, joka lähettää mukaan omia henkilöitään, jotta tilanne olisi ”keskustelempi”.

6.6.3. Toimittajavierailut

Toimittajavierailuja tehdään ennen kaikkea ennen sopimussuhteen solmimista. Yritys A:n edustajat vierailevat toimittajan tiloissa vähintään kerran vuodessa riippuen sopimussuhteen kestosta. Tarkastusten aikana käydään läpi asioiden tila. Yrityksen edustajat tekevät havaintoja ja kirjaavat ne.

Tarkastuskäyntien lisäksi yritykset ovat tekemisissä toimittajien kanssa usein jokaisen toimituserän toimittamisen yhteydessä. Yritys A:ssa fyysisiä tarkastuksia ei kuitenkaan tehdä, ellei toimituksiin liity ongelmia. Mikäli ongelmia ilmenee, keskustellaan toimittajan kanssa.

Toimittajatarkastuksiin liittyy myös resurssikysymys. Yritys C onkin päättänyt tarkastamaan toimittajiaan pistokokein.

”Kyllähän me paljon käydään meidän toimittajan luona ja siinä tulee sitten katseltua, mutta tällaista virallista tsekkilista-tyyppistä, joka käydään läpi määräväliajoin, ei sellaista ole.” (Hankintajohtaja, Yritys C)

Vaikka Yritys C ei tarkastakaan toimittajiaan muodollisella tavalla, käydään toimittajien luona säännöllisesti. Se, kuinka usein toimittajan luona käydään, riippuu suhteen vaiheesta. Yhteys toimittajaan saattaa olla päivittäistä tilanteessa, jossa tehdään uutta tuotetta ja tuotekehittelyä.

6.6.4. Reagoiminen epäselvyyksiin

Esimerkkiyritysten edustajat totesivat, ettei toimittajasuhdetta irtisanota heti ensimmäisen epäselvyyden jälkeen. Toimittajavalinnassa ja -arvioinneissa esitetään vaatimuksia. Mikäli jotain poikkeamia havaitaan, vaaditaan toimittajalta parannuksia. Yhteistyön syventäminen koetaan usein parhaaksi ratkaisuksi.

”Valitettavasti tällaisessakaan tilanteessa se yhteistyön päättäminen ei käy ihan sormia napsauttamalla. Se on kuitenkin prosessi, jossa se toimittaja pitää korvata jollain.”
(Hankintajohtaja, Yritys C)

Yritys A:n hankintajohtaja kuitenkin toteaa, että ”mikäli asia ei tule kuntoon”, joudutaan sopimus irtisanomaan. Lähtökohtaisesti toimittajille annetaan huomautus ja mahdollisuus parantaa toimintaansa. Tilanteissa, joissa toimittaja on toiminut selvästi ohjeiden vastaisesti ja etenkin silloin, jos ohjeiden laiminlyönnin seurauksena on tapahtunut jokin onnettomuus, toimittajasuhde irtisanotaan. Hankintajohtaja huomauttaa, että:

”Jos jotain virheitä sattuu, niin ei kapitalistisessa yhteisössä voi yrityksen sisäisiin asioihin puuttua muuten kuin vaihtamalla toimittajaa, jos se ei normaali keskustelulla parane.”

Yritys C:ssä panostetaan yhteistyöhön tilanteissa, joissa toimittajan toimintaan liittyy epäselvyyksiä.

”Pääasiassa se on niin, että me lähdetään kouluttamaan ja kehittämään sitä toimittajaa. Asetetaan tavoitteita ja vaatimuksia. Tietysti, jos on oikein räikeitä poikkeamia vaatimuksista, niin silloin voidaan päätyä siihen, että yhteistyö loppuu.”
(Hankintajohtaja, Yritys C)

Yrityksessä on muodostettu työkalupatteri, jonka avulla toimittajan toimintaa pyritään analysoimaan tarkemmin ja tekemään syy-seuraus –analyysyjä. Tavoitteena on parantaa tilannetta muodostamalla korjaavia toimenpiteitä. Tällaiseen yhteistyöhön ei kuitenkaan ryhdytä jokaisen ongelman kohdalla.

”Pitää olla aika isoja ongelmia ennen kun me lähdetään sinne (toimittajan luokse)”
yrityksen hankintajohtaja toteaa.

6.7. YHTEENVETO TUTKIMUSAINEISTOISTA

Tutkimuksen esimerkkiyritykset ovat hyvin erilaisissa kehitysvaiheissa toimintansa yritys vastuullisuuden suhteen. Yritysten edustajat pitivät yritys vastuullisuutta tärkeänä kaikessa yrityksen toiminnassa. Yritysten väliset erot hankintojen vastuullisuudessa johtuivat lähinnä siitä, kuinka pitkälle yritys vastuun oli yrityksissä käytännön tasolla viety. Vaikka hankintojen perinteisten tavoitteiden koettiin olevan hyvin erilaisia yritys vastuutavoitteisiin verrattuna, ei niitä kuitenkaan pidetty ristiriitaisina.

Hankintoihin liittyviä yritys vastuuriskejä mainittiin haastatteluissa paljon. Hankintoihin koettiin sisältyvän tänä päivänä vielä vähemmän sosiaaliseen vastuuseen liittyviä riskejä, mutta tulevaisuudessa tilanne saattaa olla toinen. Useat haastateltavat mainitsivat, että tulevaisuuden riskisyyteen vaikuttavat erityisesti yrityksen toiminnan ja hankintojen laajentamissuunnitelmat kehittyville markkinoille. Osa mainituista riskeistä liittyi yrityksen omaan toimintaan.

Yritykset suunnittelivat ja kehittivät uusia menetelmiä ja keinoja, joiden avulla hankintoihin liittyviä yritys vastuuriskejä pyritään tunnistamaan ja hallitsemaan. Toisaalta haastatteluissa painotettiin, että yritykset ovat muodostaneet melko laajasti erilaisia käytäntöjä ja riskienhallintakeinoja. Nyt haasteena on saada yritysten henkilökunta hyödyntämään kehitettyjä keinoja täysimääräisesti.

Tutkimuksen löydökset voidaan tiivistää neljään kohtaan:

1. Yritys vastuullinen hankinta koetaan tavoittelemisen arvoiseksi ja tärkeäksi.
2. Hankintojen maine- ja ympäristöriskit ovat merkittävä uhka.
3. Hankintoihin liittyvien sosiaalisten riskien hallinta ja valvominen on haastavaa.
4. Yritys vastuuriskien hallinta keskittyy toimittajavalintaan.

7. KESKUSTELUA

7.1. VASTUULLISTA HANKINTAA PIDETÄÄN TAVOITELTAVANA JA TÄRKEÄNÄ

Vastauksissa korostui yritysten uudenlainen tapa suhteutua yritysvastuuseen. Useat haastateltavat kokivat, että yritys pyrkii integroimaan yritysvastuun osaksi kaikkia toimintojaan. Tavoitteena on, että hankinnat noudattavat yritysvastuuta. Ajattelutapa on yhtenäinen strategisen yhteiskuntavastuun käsitteen kanssa, joka painottaa, että yritysvastuuaspekti huomioidaan kaikessa yrityksen toiminnassa (Werther & Chandler, 2005).

Yrityksen sidosryhmien vaatimukset vaikuttavat yrityksen toimintaan. Vastuullinen hankinta nähdään liikkeenjohdon pyrkimyksenä liittää sidosryhmien vaatimukset yrityksen ostoprosesseihin. (Maignan & McAlister, 2003.) Haastatellut painottivat vastauksissaan sidosryhmien merkitystä. Osa yrityksistä koki ennakoineensa sidosryhmiensä vaatimukset niin hyvin, etteivät sidosryhmät juurikaan esittäneet yritykselle hankintojen vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia. Näiden yritysten suhtautumista yritysvastuullisuuteen voidaan pitää ennakoivana, koska yritys pyrkii ennustamaan sidosryhmien vaatimuksia ja toimimaan niiden mukaan. (Maignan ym. 2002.) Yritys D oli ryhtynyt tuotteitaan koskevien alustavien elinkaarianalysien tekoon, joita sen asiakkaat vaativat yritykseltä. Lähestymistapaa voidaan pitää lähinnä mukautuvana, koska yritys myöntää vastuuasioden olemassaolon, mutta ei selvitä niitä itse aktiivisesti (Maignan & McAlister, 2003).

Useammassa esimerkkiyrityksessä johtoryhmään oli nimetty henkilö, jonka tehtävänä on vastata hankintojen kehittämisestä. Hänen toimenkuvaansa kuului usein hankintojen vastuullisuuden kehittäminen. On havaittu, että johdon näyttämä esimerkki vaikuttaa merkittäväällä tavalla siihen, kuinka hyvin uudistus toteutuu yrityksessä. Vastuullisen hankinnan kannalta johdon tuki ilmenee vastuullisuusaloitteina sekä yritysvastuullisten hankintaohjelmien aloittamisena. (Carter & Jennings, 2004.)

Jotta vastuullinen hankinta toteutuisi käytännössä, pitää vähintään yhden henkilön vastata hankintojen vastuullisuuden kehittämisestä (Neef, 2004). Nimittämällä yritykseen hankintojen kehittämisestä vastaavan henkilön yrityksen johto viestittää työntekijöille ja yrityksen sidosryhmille, että yritysvastuun edistämiseen suhtaudutaan yrityksessä vakavasti. Vaikka yrityksissä muodostetaan vastuullisuuteen tähtääviä aloitteita, niiden onnistuminen on epävarmaa. Aloitteiden epäonnistumisen todennäköisyys kasvaa, mikäli yrityksessä ei kyetä tiedottamaan henkilöstölle sitä,

kuka vastaa vastuullisen hankinnan edistämisestä yrityksessä. Muutamassa tapauksessa kävi ilmi, että yrityksen riskienhallinta- tai yritys vastuujohtaja oletti yrityksen hankintajohtajan vastaavan vastuullisen hankinnan kehittämisestä yhdessä johtoryhmään nimetyn henkilön kanssa. Hankintajohtajat puolestaan kokivat, että vastuullisen hankinnan edistäminen oli yksin johtoryhmän jäsenen vastuulla. On havaittu, että hankintoihin liittyviä auktoriteetti- ja vastuukysymyksiä ei useassa yrityksessä ole määritelty tarpeeksi tarkasti. Usealta hankintaosastolta puuttuvat myös selkeät tehtäväkuvaukset. (van Weele, 1995). Havainto tukee tilannetta osassa esimerkkiyrityksiä.

Riskienhallinnassa korostetaan tiedottamisen tärkeyttä ja sitä, että jokainen yrityksen työntekijä ymmärtää oman osuutensa riskienhallintaprosessissa (COSO, 2004b). Mikäli yrityksen hankintajohtaja ei koe olevansa vastuussa hankintojen vastuullisuuden kehittämisestä, mutta muut yrityksen edustajat näin katsovat, on kyseenalaista, kuinka hyvin yritys on onnistunut tiedottamaan työntekijöitään näiden vastuualueista.

Kaikki haastatellut eivät olleet yksimielisiä siitä, kuinka paljon yritys vastuuriskit vielä tänä päivänä vaikuttavat hankintoihin. Erityisesti osa haastatelluista hankintajohtajista oli skeptisiä sen suhteen, missä määrin yritys vastuuriskit toteutuvat hankinnoissa. He huomauttivat, että asiasta puhutaan nykyään paljon, ja että yritys on varautunut yritys vastuuriskeihin. Silti he kokivat, etteivät yritys vastuuriskit ole vielä varsinaisesti realisoituneet hankinnoissa yrityksen toimialalla. Toisaalta samojen yritysten yritys vastuu- ja riskienhallintahenkilöt pitivät yritys vastuuriskien toteutumista yrityksen hankinnoissa realistisena uhkana jo nyt. Eri osastojen näkemyseroja voidaan pyrkiä pienentämään. Konsultti esitti, että edelläkävijäyritykset ovat jo muodostaneet sellaisia työnkuvia, joissa henkilö työskentelee samanaikaisesti sekä hankinta- että yritys vastuuosastolla raportoiden molempien osastojen johtajille. Tällöin päätöksenteossa voidaan paremmin huomioida molempien osastojen näkökohdat ja kehittää toimintaa kokonaisvaltaisemmalla tavalla.

Useimmissa yrityksissä hankinnat oli keskitetty. Hankinnat oli hajautettu ainoastaan siinä yrityksessä, joka parhaillaan kehitti hankintojaan. Tosin tämäkin yritys suunnitteli hankintojensa keskittämistä. On esitetty, että sellainen yritys, jonka hankinnat on hajautettu, on valmis kyseenalaistamaan vanhat käytännöt ja menettelytavat helpommin kuin yritys, jonka hankinnat on keskitetty (Hult ym. 2002). Aiemmin tämän epäiltiin edistävän sitä todennäköisyyttä, että yritys ryhtyy kehittämään hankintojensa vastuullisuutta. Haastattelujen valossa päädytään kuitenkin vastakkaiseen näkemykseen. Vastuullista hankintaa kehittäneet yritykset olivat keskittäneet hankintansa ja se yritys, jossa vastuullisuusaspektia ei oltu vielä mietitty, suosi ainoana hajautettua

hankintaa. Toisaalta löydöstä voidaan selittää sillä, että tiettyjen yritysten hankinnoissa on havaittu viime vuosina tietty keskittämistrendi (van Weele, 2005). Voikin olla, että yritykset, jotka ovat kehittäneet hankintojaan viime aikoina yleisemmin, ovat huomioineet samalla hankintojen vastuullisuusaspektin. Tämä selittäisi sitä, miksi hankintojensa vastuullisuutta pohtineet yritykset olivat poikkeuksetta myös keskittäneet hankintansa. Tutkimuksen otos on kuitenkin pieni, eikä tulosta pidä yleistää liikaa.

Yritysten vastuullisen hankinnan kehitysvaihe näkyi erityisesti epäsuorissa hankinnoissa. Yritykset, jotka olivat miettineet hankintojen vastuullisuutta jo pidempään, olivat muodostaneet erityisiä strategioita myös epäsuorien hankintojen tekoon. Toisaalta yrityksessä, jossa hankintojen vastuullisuuden kehittämistä vasta mietittiin, oli nimenomaisesti päätetty, ettei epäsuoriin hankintoihin puututa ennen kuin suorien hankintojen vastuullisuusaspektia on mietitty kunnolla. Yritysten tulee kuitenkin kiinnittää huomiota myös epäsuoriin hankintoihin ja muodostaa niille omat hankintastrategiansa. Tutkimuksen mukaan teollisuusyritysten epäsuorat hankinnat muodostivat yrityksen hankinnoista 20 – 70 prosenttia. Teollisuusyrityksissä niiden osuus oli tyypillisesti noin 40 prosenttia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008.) Strategioiden muodostaminen on tärkeää, koska epäsuoriin hankintoihin liittyy samanlainen yritysvastuuriskien mahdollisuus kuin suoriin hankintoihinkin. Yritysten ei pidä suhtautua epäsuoriin hankintoihin eri tavalla.

7.2. HANKINTOJEN MAINE- JA YMPÄRISTÖRISKIT OVAT MERKITTÄVÄ UHKA

Lähes kaikki haastatellut henkilöt katsoivat, että hankintoihin ja niiden epäonnistumiseen liittyy merkittävä maineriski. Hankintoihin liittyvien yritysvastuuriskien uskottiin realisoituvan usein perinteisinä saatavuuteen ja laatuun liittyvinä riskeinä sekä maineriskeinä. Eräs haastateltava totesi, että maineriskit aiheutuvat usein toimitusriskeistä. Esimerkkinä hän käytti Pekingin Olympialaisia, joiden aikana Kiinan viranomaiset rajoittivat merkittävällä tavalla teollisuuden ja liikenteen toimintaa. Kun tehtaita suljettiin, aiheutui kiinalaisten yritysten asiakkaille vakavia saatavuusongelmia. Tehtaiden sulkeminen johtui kuitenkin ympäristönäkökulmista. On esitetty, että erityisen hankintariskin muodostavat uudet ympäristölainsäädännöt, jotka vaikeuttavat alihankkijoiden mahdollisuutta toimittaa tuotteet sovittuun hintaan ja oikeaan aikaan. (Leenders ym. 2002.)

Maineriskit koettiin riskienhallinnan kannalta haastaviksi, koska toteutuvien maineriskien vaikutusten arviointi on vaikeaa. Myös maineriskien osalta yrityksen selviytymistä edesauttaa tietty

ennakoiminen. Eräs haasteltu totesi, että mitä parempi yrityksen imago tai maine on, sitä paremmin yritys kestää pienet kolhut. Vastaavasti yrityksen sidosryhmien odotukset vaikuttavat. Epäselvyyksien uskottiin vaikuttavan enemmän niihin yrityksiin, jotka olivat mainostaneet toimivansa vastuullisesti kuin niihin, jotka toimivat vastuullisesti ilmoittamatta siitä erikseen (Maignan ym., 2002).

Useat haastatellut huomauttivat, että pahimmillaan yrityksen maineriski vaikuttaa yrityksen osakekurssiin. Harvempi vastaaja kuitenkaan hahmotti yritysvastuuriskien suoria rahavaikutuksia. Yrityksissä realisoituvat maineriskit vaikuttavat paitsi osakekurssiheilahteluihin, myös asiakasuskollisuuteen ja sijoittajien vähenemiseen (Könnölä & Rinne, 2001). Yrityksissä ei vielä täysin hahmotettu sitä, että kun yritysvastuuriski realisoituu, se vaikuttaa yrityksen maineeseen aiheuttaen suoria negatiivisia rahavaikutuksia. Hahmottamisen vaikeus saattaa osaksi johtua aiemmin mainitusta maineriskien vaikutusten arvioinnin haasteellisuudesta.

Muutamassa haastattelussa esitettiin, että suurin uhka yritysten toiminnan vastuullisuuden kehittämiselle ovat maailmanlaajuisesti heikkenevät talousnäkymät. Sen sijaan, että yritysvastuullinen toiminta nähtäisiin välttämättömänä riskienhallintakeinona haastavassa taloudellisessa tilanteessa, osa haastatelluista uskoi, että yrityksen vastuuaktiviteetteja karsitaan. Ajattelutapa ei kuitenkaan ole perusteltavissa pidemmällä tähtäimellä. Hankintojen tehtävänä on varmistaa raaka-aineiden tarjonta, jotta tuotanto voi toimia keskeytyksettä (Zenz, 1994). Laskusuhdanteen aikana riskienhallinnan ja täten myös vastuullisen hankinnan merkitys korostuu, koska yritysten sietokyky toimitusvarmuuden ja tuotteiden laadun heikkenemisen suhteen on entistään pienempi (Jones, 2008). Lisäksi on todettu, että vaikka vastuullisuusohjelmat aiheuttavat kasvavia kustannuksia lyhyellä aikavälillä, niiden pitkän aikavälin hyötyjen koetaan kattavan syntyvät kustannukset (Leenders ym. 2001).

Useassa haastattelussa kävi ilmi, että yritykset olivat jo huomioineet toiminnassaan laajasti ympäristövastuuseen liittyviä riskejä. Sen sijaan sosiaaliseen vastuuseen liittyviä riskejä ja niiden hallintaa oli mietitty vähemmän ja harvempien osa-alueiden kautta. Useat haastateltavat totesivat, että sosiaalisen vastuun kehittäminen on vasta aluillaan.

Yritysten suhtautuminen sosiaalisen vastuun asioihin näkyi haastateltavien henkilöiden asennoitumisessa. Sosiaaliseen vastuuseen viitattiin ”pehmeinä arvoina” sekä ”pehmoasioina”. Tutkimuksen esimerkkiyritykset edustavat perusteollisuuden yrityksiä. Tällaisten vihjaavien

termien käyttö saattaa viitata yrityksen sisäisiin arvostuksiin. Ympäristökysymykset edustavat yrityksille ”kovia” asioita, koska ympäristöön liittyvä riskienhallinta tarkoittaa usein selkeitä kustannussäästöjä. Ostamalla tuotteita myyjältä, joka toimii tehokkaasti resursseja säästään, materiaalien hinnat ovat alhaisempia. Hankintaosasto voi tällöin vaikuttaa suoraan yrityksen hankintakustannuksiin. (Zenz, 1994.) Sosiaalisen vastuun tapauksessa riskienhallinnasta syntyvät kustannussäästöt eivät ole yhtä ilmeisiä, vaan ne ilmenevät epäsuoremmin. Vaikka sosiaalisen vastuun noudattamisesta aiheutuvat kustannussäästöt eivät monesti ole yhtä ilmeisiä kuin ympäristö vastuun noudattamisesta syntyvät, on sosiaalisen vastuun huomioimisesta havaittu syntyvän kustannussäästöjä. Terveys-, turvallisuus- ja ympäristömenetelmien kehittämisestä syntyy investointituloja. Tuottavuuden on todettu kasvaneen yrityksissä, joissa terveys- ja turvallisuusstandardit on implementoitu osaksi toimintaa (Neef, 2004 ja Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007).

Sosiaalisen vastuun osalta yritykset kiinnittävät ensin huomioita konkreettisiin asioihin kuten työolosuhteisiin ja turvallisuusasioihin. Vastauksissa korostuivat työolosuhteisiin liittyvät riskit. Harvempi vastaaja mainitsi erikseen lahjontariskistä. Muutama vastaaja totesi, etteivät lapsityövoiman käyttöön liittyvät riskit ole yhtä todennäköisiä perusteellisuudessa kuin esimerkiksi tekstiiliteollisuudessa. Konsultin mielestä kyse on ennen kaikkea sidosryhmävaatimuksista. Perinteisen teollisuuden yrityksissä sidosryhmävaatimukset ovat liittyneet lähinnä ympäristöasioihin kuten päästöjen vähentämiseen ja kierrätykseen. Vastaavasti sellaisiin yrityksiin, jotka valmistavat vähittäiskaupan tuotteita, kohdistuu enemmän sosiaalisen vastuun mukaisia vaatimuksia. Yrityksen toimiala määrittää sen, mihin yritysvastuuasioihin yritys kiinnittää huomioita. Energia-alalla tuotannon ympäristövaikutukset korostuvat, ja vastaavasti työvoimavaltaisilla aloilla kiinnitetään huomiota sosiaaliseen vastuuseen. (Niskala ym. 2003 ja Rohweder, 2004.) Sidosryhmien kasvavat vaatimukset liittyvät liike-elämässä havaittuun uuteen ajattelutapaan. Aiemmin yrityksen toiminnan kannattavuuden takasi tuotteiden riittävä myynti. Nykyään tämä ei enää riitä yrityksen selviämiseen, vaan sen on ”myytävä” itsensä vastuullisena toimijana. (Zenz, 1994.) Sidosryhmävaatimusten erilainen luonne eri yrityksissä vaikuttaa luonnollisesti siihen, millaisiin riskeihin eri toimialojen yrityksissä varaudutaan. Tämä näkyi myös esimerkkiyritysten toiminnassa. Yrityksessä aloittaessa yritysvastuuasoiden kehittämisen kiinnitetään ensin huomiota ympäristöasioihin. Kehityksen ollessa pidemmällä yritykset varautuvat myös sosiaalisen vastuun asioihin.

7.3. SOSIAALISTEN RISKIEN HALLINTA JA VALVOMINEN ON HAASTAVAA

Haastateltavat kokivat, että riskienhallintapäätökset tehdään epäsuorasti konsernitasolla. Yrityksen johto asettaa ne tavoitteet ja menettelytavat, joita hankintojen ja muiden toimintojen on noudatettava. Viime kädessä päätöksen tekee kuitenkin strateginen ostaja, joka päättää, keneltä yritys ostaa tuotetta annettujen ehtojen ja tavoitteiden vallitessa. Eräs yritysvastuujohtaja totesi, että mikäli annetuista tavoitteista tai vaatimuksista joudutaan poikkeamaan, päätöksen tekee tällöin yrityksen hankintojohtaja. Kirjallisuudessa on esitetty kaksi eri kantaa, joilla yritys voi asiaa lähestyä. Toisaalta esitetään, että hankintojohtajan pitäisi vastata riskien tunnistamisesta, koska hänellä on eniten tietoa hankintoihin liittyvistä riskeistä. Toisaalta taas katsotaan, että riskienhallintaa ei pitäisi aloittaa vasta hankintatasolta vaan jo konsernitasolta, koska hankinnat ovat osa koko yrityksen riskienhallintaa. (Leenders ym. 2002.) Esimerkkiyritykset edustivat yleisesti jälkimmäistä kantaa. Puhuttiin kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta, jonka osa hankinnatkin ovat. Alihankintasuhteet ja ostot muodostavat yhden kokonaisuuden koko yrityksen riskienhallinnassa (Suominen, 2003).

Yritykset kokivat sosiaalisen vastuun valvomisen olevan vaikeaa. Tämä saattaa olla yksi syy siihen, miksi ympäristövastuuseen liittyvät riskit korostuivat haastatteluissa. Haastateltavat kokivat, että ympäristövastuutavoitteiden seuraaminen on helpompaa, koska niiden arvioimiseksi on olemassa konkreettisia numerotavoitteita. Sosiaalisen vastuun seuranta pidettiin hankalana, koska sopivia ja luotettavia työkaluja ei ole saatavilla tarpeeksi. Tällä hetkellä ei ole vielä olemassa maailmalaaajuisesti noudatettavia, yleisesti hyväksyttyjä standardeja, joiden avulla sosiaalisen vastuun asioita voidaan seurata kaikilla teollisuuden osa-alueilla (KPMG, 2008a). Sopivien työkalujen puute saattaa tosin helpottua tulevaisuudessa, kun uusi ISO-standardi julkaistaan vuonna 2010. ISO26000 – standardi ei ole kuitenkaan sertifioitavissa, koska se ei aseta toimittajille tarkkoja vaatimuksia. (ISO, 9.12.2008.)

Ympäristöriskien seurannassa voidaan hyödyntää numerotavoitteita ja siksi niiden seuranta on hankinnoille luontevampaa sosiaalisten riskien. Konsultti totesi, että hankinnat ovat perinteisesti olleet hyvin numero-orientoituneita. Hankintahenkilöt ovat vaatineet sellaisten score cardien käyttöä, joissa suoritusta voidaan mitata numeroilla. Tällainen lähestymistapa soveltuu paremmin ympäristövastuukysymysten mittaamiseen. Sosiaalisen vastuun kannalta haasteen muodostaa vaatimusten muotoileminen. Eräs yritysvastuujohtaja mainitsi, että sosiaalisen vastuun vaatimuksia on vaikea kirjata sopimuksiin.

Osa yrityksistä vaati toimittajiltaan voimassaolevien laatujärjestelmien sertifiointia. Tämä nähtiin riskienhallintakeinona, koska sertifiointin edellytyksenä on tiettyjen kriteereiden täyttäminen. Yrityksen eettisen riskienhallintakehyksen katsotaan muodostuvan yrityksen eettisistä ohjeista sekä kansainvälisesti hyväksytyistä vastuu- ja ympäristöstandardeista (Neef, 2004). Yritykset edellyttivät yleisesti, että niiden toimittajat toimivat yrityksen eettisen sääntökokoelman (Code of Conductin) mukaisesti. Sen sijaan kaikki yritykset eivät vaatineet toimittajaa sertifioidaan laatujärjestelmiään. Eräs haastateltu yritysvastuuhenkilö totesi, että yritys noudattaa vastuullisuutta omalta osaltaan niin, ettei se vaadi osin pieniä toimittajiaan sertifioidaan järjestelmiään. Sertifiointi edellyttää toimittajien toiminnan laajamittaista tarkastamista aiheuttaen aina kustannuksia. Yrityksen noudattamia laatujärjestelmiä voidaan kuitenkin pitää varauksettomasti riskienhallintakeinona vain silloin, kun toimittaja on sertifioidut järjestelmänsä. Muussa tapauksessa yrityksen on itse tarkastettava ja valvottava toimittajansa toimintaa laajemmin.

Toisaalta haastateltavat myönsivät, että silloinkin kun toimittajilta edellytetään sertifioitua laatujärjestelmää eikä yhdelläkään mahdollisista toimittajista tällaista järjestelmää ole käytössään, joudutaan vaatimuksesta joustamaan. Samalla haastatteluissa ilmeni, että tarpeen tullen yritykset olivat melko joustavia valitsemaan myös sellaisen toimittajan, joka ei täyttänyt yrityksen toimittajaedellytyksiä.

Sosiaalisen vastuun toteutumista pyritään seuraamaan toimittaja-auditointien avulla sekä vaatimalla yrityksiä esittämään dokumentteja tehdyistä työturvallisuus- ja muista tarkastuksista. Haastateltavat henkilöt pitivät ongelmallisena sitä, etteivät yritykset aina pysty luottamaan toimittajayritysten esittämiin dokumentteihin. Tietyillä kehittyvillä alueilla osa yrityksistä muodostaa systemaattisesti väärennettyjä raportteja työntekijöiden palkka- tai työtuntikirjanpidosta. Samalla hankinta- ja yritys vastuuhenkilöille saatetaan esitellä toimittaja-auditoinnin aikana muita tiloja kuin niitä, joissa yrityksen työntekijät tosiasiaassa työskentelevät. (Brown, 2008b.)

Eräs haastateltu totesi, että lopulta yritysten on vain hyväksyttävä tietty toimintaan kuuluva riskisyys. Kyse on liiketoimintaan kuuluvista normaaleista riskeistä, joita vastaan yritys ei voi suojautua edes vakuutusten avulla (Suominen, 2003). Esimerkkiyritykset tekivät paljon sellaisia toimia, jotka pienensivät niiden toimintaan kohdistuvien yritys vastuuriskien uhkaa. Osaa toimista ei pidetty riskienhallintakeinoina vaan liiketoimintaan kuuluvina normaaleina toimenpiteinä. Esimerkiksi erään yrityksen kuljetushenkilöstö muodostuu yksinomaan suomalaisista työntekijöistä vaikka ulkomaalaisen työvoiman hyödyntäminen olisi huomattavasti halvempaa. Hankintajohtajan

mielestä valinta liittyy lähinnä toimituksen laatuasioihin. Toinen yritys hyödyntää tuotannossaan kierrätettyä raaka-ainetta. Yrityksen hankintajohtaja kuitenkin totesi, että kyseessä on normaali liiketoimintaan kuuluva käytäntö eikä kierrätystä edistävä toimintatapa.

7.4. RISKIENHALLINTA KESKITTYY TOIMITTAJAVALINTAAN

Useat haastateltavat kokivat, että yritykset vähensivät ja välttivät hankintoihin liittyviä riskejä hyödyntämällä toimittajavalinnassaan erityisiä toimittajavaatimuksia sekä valvomalla ja tarkastamalla toimittajiaan valintatilanteessa. Riskien vähentämiskeinoina pidetään tiettyjen rajoitusten ja tehokkaiden liiketoimintaprosessien asettamista (COSO, 2004b). Yritykset hyödynsivät toimittajavalinnassaan muodostamiaan toimittajakriteereitä, eettisiä sääntökokoelmiaan sekä laatustandardeja. Lähes kaikki yritykset olivat liittäneet eettiseen sääntökokoelmaansa vaatimuksia, jotka koskivat yritysten toimittajia. Tämä tukee tutkimusta, joka osoitti, että eurooppalaiset ja teollisuudessa toimivat yritykset laativat eniten sellaisia sääntökokoelmia, joissa asetetaan vaatimuksia toimittajien toiminnalle (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007). On suositeltavaa, että yritykset noudattavat lahjonnan vastaisia periaatteita ja muodostavat itse yrityskohtaisia menettelytapoja (Leipziger, 2003). Yritykset olivatkin yleisesti liittäneet toimittajaa koskevien vaatimusten lisäksi sääntökokoelmiinsa itse muodostamiaan lahjontaa ja lahjojen vastaanottamista koskevia säännöksiä. Yritykset eivät noudattaneet itse, eivätkä odottaneet toimittajiensa noudattavan SA8000 – standardia.

Yritykset kokivat valvovansa toimittajiensa toimintaa eniten eettisen sääntökokoelman avulla, jonka vaatimukset sisältyvät usein yrityksen muodostamiin toimittajavaatimuksiin. Useat yritykset olivat muodostaneet kokoelman virallisia vaatimuksia, joita hyödynnettiin toimittajavalintatilanteessa. COSO:n mukaan lainsäädännön noudattaminen esimerkiksi ympäristöasioissa ja työntekijöiden hyvinvoinnissa asettaa toiminnan edellyttämän minimitason (COSO, 2004a). Yritykset pitävät toimittajavalinnan minimivaatimuksena sitä, että toimittaja noudattaa lakeja ja asetuksia. Toimittajavaatimukset koskevat laaja-alaisesti toimittajien toimintaa. Vaatimuksiin on usein sisällytetty yritys vastuuta koskevia kohtia. Vain osa yrityksistä vaatii toimittajiltaan sertifioituja laatujärjestelmiä. Kaikki yritykset kuitenkin edellyttävät, että toimittaja noudattaa ILO:n säännöksiä. Sääntökokoelmissa mainitaan sosiaalisen vastuun kohdalla usein merkittävimmät ILO:n julkaisemat työstandardit (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007).

GRI:n vaatimuksia sovellettiin toimittajavalinnassa suurpiirteisemmin. Usean vaatimuksen taustalla oli GRI:n ajattelumaailma, vaikka yritykset eivät edellyttäneetkään toimittajien noudattavan GRI:n vaatimuksia sellaisinaan. Esimerkiksi yksikään yritys ei ollut muodostanut hankintaosastolleen sellaista politiikkaa, joka vaatisi, että hankinnoissa täytyy hyödyntää paikallisia tai pientoimittajia (GRI, 2006). Paikallinen hankinta muodostaa kuitenkin hyvän pohjan yhteistyösuhteiden hoitamiselle (Zenz, 1994).

Sääntökokoelmien hyöty toimittajavalinnassa koettiin suureksi etenkin silloin, kun toimittaja toimii Suomen ulkopuolella. Kun yrityksen kaikkien toimittajien on noudatettava samoja säännöksiä ja minimistandardeja, yritys välttyy tilanteilta, jossa toimittajat toimivat eri säännöksiä mukaan eri puolilla maailmaa (Crane & Matten, 2007 ja Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007). Ne yritykset, joissa hankintojen vastuullisuutta oli jo kehitetty, ovat liittäneet eettisen sääntökokoelman tiiviiksi osaksi toimittajavalintaansa. Vastaavasti Yritys D, jossa hankintojen kehittämistä ollaan vasta aloittamassa, ei hyödynnä sääntökokoelmaa yhtä tiiviisti toimittajavalinnassa. Esimerkkiyritysten toiminta vahvistaa havainnon, että sellainen yritys, jonka yleiset säännöt ja hankinnan ohjeet ovat yhteneviä, hyödyntää todennäköisimmin vastuullista hankintastrategiaa (Maignan & McAlister, 2003).

Yritysten ei kuitenkaan pidä olettaa, että kaikki sen toimittajat pystyvät noudattamaan eettisen sääntökokoelmansa vaatimuksia itsenäisesti. Sen sijaan yritysten pitäisi tukea toimittajiaan ja auttaa niitä noudattamaan asetettuja vaatimuksia. (Brown, 2007). On havaittu, että yritysten vastuullinen hankinta onnistuu parhaiten silloin, kun yritys asettaa toiminnan tavoitteet ja kriteerit yhdessä toimittajan kanssa. Koulutus tulee järjestää yhdessä. (Neef, 2004.) Esimerkkiyrityksistä useimmat kouluttivat toimittajiaan joko toimittajavalinnan aikana tai sopimussuhteen kestäessä. Toimittajan valintavaiheessa yritys selvitti toimittajalleen valinnassa käytettäviä kriteereitä. Myöhemmin suhteen aikana toimittajille järjestetään erityisiä toimittajapäiviä, joissa keskitytään yhteen tiettyyn teemaan.

Useassa haastattelussa kävi ilmi, että yritykset tarkastavat ja valvovat toimittajiensa toimintaa. Aktiviteetit keskittyvät kuitenkin lähinnä toimittajan valintatilanteeseen. Toimittajasuhteen kestäessä toimittajan tarkastaminen ja valvonta on epäsäännöllisempää. Yleensäkin toimittajien vastuullisuuden valvonta on vielä alkutekijöissään. Tutkimus osoitti, että vain 42 prosenttia yrityksistä valvoi toimittajiensa ympäristö- ja työsuojeluasioita. Toisaalta havaittiin, että yritykset huomioivat yritysvastuuasiat jo toimittajan valintavaiheessa, jolloin toimittajan toimintaa

selvitetään laajasti toimittajavierailuiden ja arviointien avulla. (KPMG, 2008a.) Tämä näkyi myös yritysten toiminnassa. Eräs yritysvastuujohtaja totesi, että mikäli toimittaja täyttää valintatilanteessa kaikki yrityksen asettamat vaatimukset, ei sen toimintaa tarvitse jatkossa enää valvoa.

Esimerkkiyrityksissä valvonnan taajuus riippuu ennen kaikkea siitä, kuinka merkittävä toimittaja on yritykselle, mitä tuotetta se toimittaa ja kuinka pitkä sopimussuhde yrityksillä on. Yritysten tulisi kuitenkin valvoa toimittajiaan säännöllisesti. Ei riitä, että yritys antaa toimittajilleen tiedoksi eettiset työ- ja ympäristömenettelytavat, joita se olettaa toimittajiensa noudattavan. Toimittajayritykset ovat usein tietoisia menettelytavoista ja – vaatimuksista, eivätkä ne siitä huolimatta noudata niitä. Ostajayrityksen valvonta on välttämätöntä. (Neef, 2004.)

Kuten valvontaa yleisemminkin, toimittajavierailuita tehdään lähinnä sopimussuhteen alkuvaiheessa. Osa yrityksistä valvoo toimittajiaan vuosittain ja toiset tapaavat toimittajiaan säännöllisesti, mutta tarkastus on tällöin vapaamuotoisempaa. Toimittajien valvonnassa hyödynnetään fyysisiä tarkastuksia sekä keskusteluja toimittajan henkilökunnan kanssa (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007). Toimittajien laajamittaisempaa tarkastamista rajoittaa ennen kaikkea resurssien puute. Tämä näkyy lähinnä siinä, etteivät yritykset kykene valvomaan toimittajiensa toimittajia, vaikka he kokevatkin sen tärkeäksi.

Yritysten keskuudessa ei ollut kovinkaan yleistä, että toimittajan tarkastamiseen ja valvontaan osallistui yrityksen ulkopuolisia tahoja. Konsultti huomautti, että tähän liittyy tietty ongelma. Koska yritys tarkastaa itse omaa toimintaansa, tässä tapauksessa hankintojaan, kärsii tarkastuksen riippumattomuus. Mikäli yrityksen sisäinen tarkastusosasto valvoo myös toimittajia, on vaikea saada objektiivista ja luotettavaa tietoa (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007). Yrityksen oma toimittajan tarkastaminen on tärkeää, mutta ulkopuolisen tahon pitäisi valvoa standardien noudattamista, jotta yrityksen toiminnan eettisyys vahvistuu (Neef, 2004). Konsultti muistutti, että niissäkin yrityksissä, joissa hankintoja tarkastaa ulkopuolinen taho, tarkastus liittyy yleensä yksittäisiin toimintoihin eikä yrityksen koko toimitusketjuun.

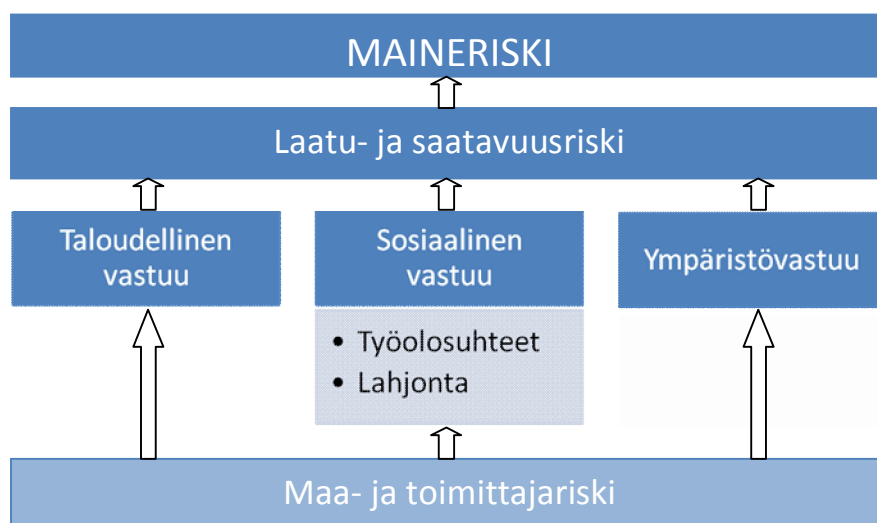
Osa haastateltavista koki, etteivät yritysvastuuriskit olleet vielä realisoituneet yritysten hankinnoissa merkittäväällä tavalla. Yritykset olivat kuitenkin joutuneet jo miettimään, kuinka ne toimivat tilanteessa, jossa niiden toimittaja epäonnistuu toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Lähtökohtaisesti yritykset pyrkivät kouluttamaan toimittajiaan ja auttamaan näitä noudattamaan vaatimuksia. Ennen sopimussuhteen irtisanomista toimittajaa varoitetaan kirjallisesti. Yritysten

toiminta on yhtenevää kirjallisuudessa esitettyjen suositusten kanssa. Välittömän irtisanomisen sijaan yrityksiä kehoitetaan tulemaan toimittajiaan vastaan ja kouluttamaan näitä. (Neef, 2004; Crane & Matten, 2007 ja Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007.) Useampi haasteltava tosin totesi, että mikäli toimittajan epäonnistuminen johtuu piittaamattomuudesta tai törkeästä huolimattomuudesta, yritys irtisanoa sopimussuhteen. Toimittajan irtisanomista pyritään välttämään, koska irtisanottu toimittaja joudutaan aina korvamaan. Sopimusten suora irtisanominen ei ole yhdenkään osapuolen etu (Neef, 2004).

7.5. EMPIRIAN YHTEENVETO

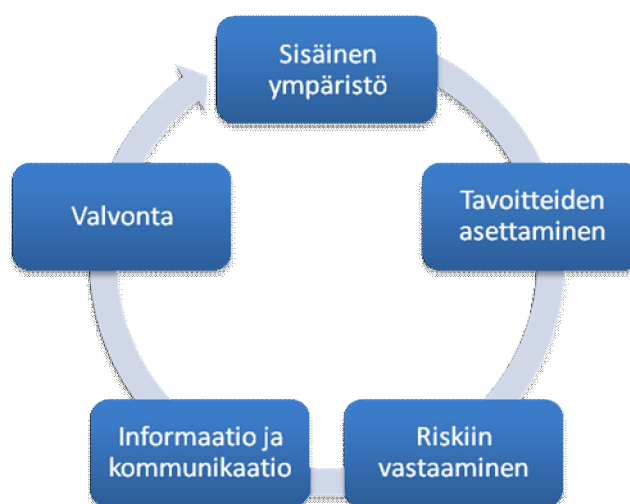
Empirian perusteella joudutaan päivittämään luvussa 4.5. esitettyä hankintojen yritysvastuuriskimallia. Aiemmin esitettiin, että hankintojen sosiaaliset yritysvastuuriskit muodostuvat työolosuhteisiin, lahjontaan sekä lapsi- ja pakkotyövoimaan liittyvistä seikoista. Haastattelujen perusteella selvisi, että esimerkkiyritykset pitivät merkittävimpinä sosiaalisen vastuun riskeinä työolosuhteisiin liittyviä seikkoja ja ne olivat muodostaneet lahjonnan vastaisia menettelytapaohjeistuksia. Sen sijaan yritysten edustajat kokivat, että heidän toimialallaan lapsityövoimakysymykset eivät ole yhtä relevantteja kuin esimerkiksi tekstiiliteollisuudessa.

Haastatteluissa korostettiin, että toteutuessaan yritysvastuuriskit ilmenevät tuotteiden laatuun ja saatavuuteen liittyvä ongelmina heikentäen yrityksen mainetta välillisesti. Yritysvastuuriskit voivat toteutua myös suoraan maineriskeinä, mutta hankintojen kannalta todennäköisempänä uhkana pidettiin laatu- ja saatavuusongelmista aiheutuvia mainevahinkoja. Useampi haastateltava koki, ettei hankintoihin liittyvä maariski ole niin merkittävässä asemassa, kuin mitä teoriaosuudessa esitettiin. Haastateltavat huomauttivat, että yritysvastuuriskeihin pitää varautua kaikkialla maailmassa. Toimittajia on valvottava myös Euroopassa eikä ainoastaan kehittyvillä markkinoilla. Haastateltavat myönsivät, että toiminnan laajentumisen myötä hankintoihin liittyvien yritysvastuuriskien todennäköisyys kasvaa. Korjatussa yritysvastuuriskimallissa maariskien merkitys ei ole yhtä suuri kuin aiemmin esitetystä mallista. Vastaavasti laatu- ja saatavuusriskien painoarvot ovat kasvaneet.



Kuva 7: Korjattu hankintojen yritysvastuuriskimalli

Empiriassa tehtyjen havaintojen perusteella on syytä korjata aiemmin esitettyä riskienhallintamallia. Haastatteluiden perusteella havaittiin, että yrityksen sisäinen ympäristö vaikuttaa merkittäväällä tavalla siihen, kuinka yritys suhtautuu vastuulliseen hankintaan. Yritykset olivat jo asettaneet selkeitä yritys vastuullisia tavoitteita toiminnalleen. Sen sijaan yritykset eivät vielä tunnistanee kovinkaan systemaattisesti hankintoihin liittyviä mahdollisia yritys vastuuriskejä, eivätkä ne arvioineet näitä riskejä. Tämä voi johtua siitä, että riskienhallinnan kehittäminen oli useammassa esimerkkiyrityksessä yhä kesken. Tulevaisuudessa yritykset kehittävät todennäköisesti järjestelmällisempiä riskien tunnistamis- ja arviointikeinoja. Hankintoihin liittyvä yritys vastuuriskeihin vastaaminen sekä toimittajien valvonta liittyvät korostetusti toimittajien valintaan. Vastaavasti yritykset pyrkivät kommunikoimaan ja tiedottamaan henkilöstölleen näiden tehtävät ja vastualueet. Tiedottamisen onnistuminen oli joissain tapauksissa kyseenalaista.



Kuva 8: Korjattu riskienhallintamalli

Tutkimusaineiston perusteella havaittiin, etteivät yritykset hyödynnä toimittajavalinnassaan suinkaan kaikkia luvussa 4.5. esitettyjä vaatimuksia. Kaikki yritykset vaativat, että niiden toimittajat noudattavat ILO:n säännöksiä. Useat yritykset hyödynsivät toimittajavalinnassaan eettisiä sääntökoelmiaan ja vaativat, että toimittajayritykset noudattivat ympäristöön liittyviä laatustandardeja. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan vaatineet toimittajiaan sertifioida näitä. Sen sijaan sosiaaliseen vastuuseen liittyviä standardeja ei hyödynnetty toimittajavalinnassa. Tämän koettiin johtuvan siitä, ettei sopivaa sosiaalisen vastuun standardia hankintojen mittaamiseen ole vielä olemassa. GRI:n vaatimuksia hyödynnettiin toimittajavalinnassa epäsuorasti. Yksikään yritys ei kuitenkaan noudattanut kaikkia GRI:n hankintoihin liittyviä vaatimuksia. Esimerkkiyrityksistä

vain yksi oli allekirjoittanut YK:n Global Compactin, eikä sekään vaatinut toimittajiltaan aloitteen allekirjoittamista. Tästä huolimatta yritykset toimivat itse Global Compact -aloitteen mukaisesti.



Kuva 9: Korjattu toimittajavalintamalli

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1. TUTKIMUKSEN PÄÄLÖYDÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää, kuinka esimerkkiyritykset suhtautuvat yritys vastuulliseen hankintaan ja mitä yritys vastuuriskejä hankintoihin koetaan liittyvän. Samalla pyrittiin hahmottamaan riskienhallinnan riittävyttä ja sitä, mitä käytäntöjä ja keinoja riskienhallinnassa hyödynnetään. Tutkimuksen empiriaosuus koostui tutkimushaastatteluiden analysoinnista kirjallisuusosuuksessa esitetyjen käsitteiden ja teorioiden valossa. Tutkimuksessa selvisi, että:

1. Yritykset kokivat, että yritys vastuullinen hankinta on tavoittelemisen arvoista ja tärkeää. Yritykset olivat pyrkineet integroimaan yritys vastuun osaksi toimintaansa. Samalla hankintojen vastuullisuuteen oli kiinnitetty huomiota.
2. Yritys vastuuriskeihin liittyvään maineriskin mahdollisuuteen suhtauduttiin vakavasti. Yritykset olivat varautuneet tähän mennessä lähinnä ympäristöriskeihin ja sosiaaliseen vastuuseen oli toistaiseksi kiinnitetty vähemmän huomiota. Keskittyminen lähinnä ympäristö vastuukysymyksiin johtuu yritysten sidosryhmävaatimuksista. Sosiaalisen vastuun osalta yritykset huomioivat konkreettisia seikkoja, kuten työolosuhteisiin ja työturvallisuuteen liittyviä asioita.
3. Yritykset olivat vastuullisen hankinnan kannalta eri kehitysvaiheissa. Osa yrityksistä oli miettinyt asiaa jo paljon, ja osa oli vasta aloittamassa hankintojensa kehittämistä. Kaikki haastateltavat kuitenkin totesivat, että riskienhallinnassa on vielä paljon kehitettävää. Kehityskohteet vaihtelivat yrityksittäin. Yritysten edustajat kokivat, että sosiaalisten riskien hallinta on haastavaa. Tämä johtuu osaksi siitä, että vielä ei ole olemassa kaikkialla maailmassa sovellettavaa sosiaalisen vastuun standardia. Osa haasteltavista myös epäili kehittyvillä markkinoilla yrityksille esitettävien tarkastusdokumenttien lainmukaisuutta.
4. Yritys vastuuriskien hallinta hankinnoissa liittyy korostetusti yritysten toimittajavalintaan. Yritykset pyrkivät selvittämään toimittajiensa toiminnan vastuullisuutta jo valintavaiheessa. Valinnassa hyödynnetään toimittajakriteereitä ja eettisiä sääntökokoelmia, jotka muodostetaan kansainvälisten säännösten ja aloitteiden sekä erilaisten laatustandardien pohjalta.

8.2. KÄYTÄNNÖN IMPLIKAATIOT

Esimerkkiyrityksissä oli havaittavissa tiettyjä parhaita käytäntöjä (Best Practices), joita yritykset olivat kehittäneet. Toisaalta yrityksissä on vielä parantamisen varaa sisäisessä tiedottamisessa ja sosiaaliseen vastuuseen suhtautumisessa. Haastatteluiden ja kirjallisuuden perusteella selvisi, että:

1. Tutkimuksen edelläkävijäyritykset olivat nimenneet johtoryhmiinsä henkilöitä, joiden tehtävänä oli kehittää yrityksen hankintoja. Usein johtoryhmän jäsenen tehtäviin kuului myös hankintojen vastuullisuuden kehittäminen. Kirjallisuudessa on esitetty, että tällaisen henkilön nimittäminen on hankintojen vastuullisuuden kehittämisen edellytys (Carter & Jennings, 2004 ja Neef, 2004).
2. Kahdessa esimerkkiyrityksessä hankinnoista vastaava henkilö ei ollut tietoinen siitä, että hänen oletettiin kehittävän yrityksen vastuullista hankintaa. Yritysten täytyy kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että ne tiedottavat henkilöstölleen selvästi eri toimintojen ja työntekijöiden vastuut sekä tehtävät (van Weele, 1995 ja COSO 2004a). Toisaalta suurissa, globaalisti toimivissa yrityksissä on jo muodostettu sellaisia työnkuvia, joissa henkilö työskentelee samanaikaisesti sekä hankinta- että yritys vastuuosastoilla. Menettelytavan uskotaan edistävän päätöksentekoa, jossa molempien osastojen näkemykset huomioidaan.
3. Sosiaaliseen vastuuseen liittyvät riskit aiheuttavat maineriskien kautta suoria rahavaikutuksia. Useat yritykset eivät kuitenkaan suhtautuneet sosiaalisen vastuun riskeihin yhtä vakavasti kuin ympäristövastuuriskeihin. Myös perusteellisuuden yritysten täytyy kiinnittää huomiota sosiaalisen vastuun asioihin. Vaikka sidosryhmät eivät vielä vaadi yrityksiltä sosiaalisen vastuun noudattamista, voivat niiden mielenkiinnon kohteet muuttua nopeastikin (Werther & Chandler, 2005). Lisäksi useat yritykset suunnittelevat toimintojensa laajentamista kehittyville markkinoille, joilla sosiaaliseen vastuuseen liittyviä riskitekijöitä esiintyy runsaasti (Brown, 2007).
4. Muutamat haastatellut henkilöt epäilivät, että talouden laskusuhdanne vähentää yritys vastuualoitteiden määrää myös vastuullisen hankinnan puolella. Yritysvastuullinen hankinta pitäisi kuitenkin nähdä riskienhallintakeinona vaativassa taloudellisessa tilanteessa, jossa raaka-aineiden saatavuuden merkitys korostuu entisestään (Jones, 2008 ja Zenz, 1994).

5. Yritykset vaativat toimittajiaan noudattamaan eettisiä sääntökoelmiaan. On esitetty, että yritysten tulisi ennen kaikkea auttaa toimittajiaan noudattamaan sääntöjä ja kouluttaa heitä. Tilanteissa, joissa toimittaja ei onnistu täyttämään asetettuja kriteereitä, yrityksen tulisi ennemmin syventää yhteistyötään toimittajan kanssa kuin irtisanoa toimittajasuhde (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007 ja Brown, 2007).

8.3. TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tutkimuksen päätavoitteina oli ymmärtää:

1. Kuinka yritykset suhtautuvat yritysvastuulliseen hankintaan?
2. Mitä yritysvastuuriskejä hankintoihin liittyy?
3. Ovatko yritysvastuuriskit yritysten mielestä hallinnassa?
4. Millaisia käytäntöjä ja keinoja riskienhallinnassa hyödynnetään?

Voidaan katsoa, että tutkimus ja sen tulokset vastaavat esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa hahmoteltiin yritysten kantaa vastuulliseen hankintaan sekä sitä, kuinka pitkälle yritykset olivat jo kehittäneet hankintojaan. Samalla selvitettiin, mitä yritysvastuuriskejä hankintoihin erityisesti sisältyy ja kuinka yritykset suhtautuvat sosiaaliseen vastuuseen. Tutkimus otti kantaa nykyisten riskienhallintakeinojen riittävyteen sekä niihin keinoihin ja menettelytapoihin, joita yritykset olivat kehittäneet hankintojensa yritysvastuuseen liittyen. Tutkimuksen rajaaminen sosiaaliseen vastuuseen oli perusteltua, koska aiemmissa tutkimuksissa ei ole keskitytty perusteellisuuden yritysten hankintoihin ja sosiaaliseen vastuuseen.

Tutkimus oli luonteeltaan tapaustutkimus. Käsiteltävästä aiheesta pyrittiin muodostamaan mahdollisimman monipuolinen ja todenmukainen kuva haastattelemalla eri tehtävissä toimivia henkilöitä useammasta eri yrityksistä. Lisäksi haastateltiin esimerkkiyrityksiin nähden riippumatonta konsulttia. Kyseisessä tapaustutkimuksessa ei voida täysin sulkea pois sitä mahdollisuutta, että tutkijan omat arvot tai ennakkoasenteet vaikuttaisivat tutkimuksen tuloksiin. Tämän mahdollisuutta on pyritty vähentämään hyödyntämällä laajasti erilaisia lähteitä niin teoria- kuin empiriaosuuksissa. Haastatteluiden lisäksi tutkittiin yritysten kirjallisia, hankintoja koskevia menettelytapoja ja ohjeistuksia. Tapaustutkimusten osalta on kuitenkin muistettava, että ne pyrkivät kuvaamaan monipuolisesti kohdeilmiötä tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä (Yin, 2003).

Tutkimuksen tuloksia ei pidä yleistää liiaksi muihin suomalaisiin teollisuusyrityksiin. Esimerkkiyrityksistä kolme oli jo kehittänyt hankintojensa vastuullisuutta tai oli parhaillaan kehittämässä sitä. Tutkimuksen tavoitteena oli ennemmin kuvata sellaisia hyviä käytäntöjä, joita yritykset ovat jo kehittäneet, kuin kuvata vastuullisen hankinnan yleisyyttä suomalaisissa teollisuusyrityksissä.

Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti niin, että paikalla oli tutkijan lisäksi ainoastaan yksi haasteltava henkilö. Yritys C:ssä haastattelutilanteeseen osallistuivat riskienhallintajohtaja, hankintajohtaja- ja yritysvastuuhenkilö samanaikaisesti. Myöhemmin yrityksen hankintajohtajaa haastateltiin vielä erikseen henkilökohtaisesti. On mahdollista, että Yritys C:n edustajien vastauksiin vaikutti jonkin verran se, että läsnä oli useampia haastateltavia. Toisaalta yrityksen edustajat esittivät tutkijan mielestä mielipiteitään monipuolisesti niin, että yrityksen toimintaa menneisyydessä uskallettiin myös kritisoida.

Tutkimukseen osallistui neljän suomalaisen teollisuusyrityksen johtotason henkilöitä. Tutkimuksen kannalta olisi ollut mielenkiintoista haastatella myös yritysten taktisia ostotoimia tekeviä henkilöitä. Heidän haastattelujensa perusteella olisi pystytty muodostamaan tarkempi kokonaiskuva siitä, kuinka vastuullista yritysten hankinta on käytännöntasolla. Nyt tehtyjen haastattelujen perusteella ei voida aukottomasti todistaa yritysten hankintojen vastuullisuutta tai vastuuttomuutta. Tulevaisuudessa olisi syytä perehtyä vielä tarkemmin suomalaisten teollisuusyritysten hankintoihin tutkimalla, kuinka hyvin konsernitasolla muodostetut hankintojen vastuullisuustavoitteet toteutuvat käytännössä. Tämä edellyttää yrityksen käytännön ostotoimista vastaavien henkilöiden haastattelemista.

Tässä tutkimuksessa ei pyritty selvittämään sitä, kuinka laajasti suomalaiset teollisuusyritykset sisällyttävät hankintoja koskevaan päätöksentekoprosessiinsa vastuullisuuskysymyksiä. Aihetta on tutkittu jonkin verran vähittäiskaupan alalla nimenomaan sosiaalisen vastuun näkökohdista, mutta perusteellisuuden puolelta vastaava tutkimus vielä puuttuu. Tulevaisuudessa teollisuusyritysten sosiaalisen vastuun noudattamista tulisi tutkia laajemmin. Tämä tutkimus keskittyi yksinomaan teollisuusyritysten muodostamiin parhaisiin käytäntöihin yritys vastuullisessa hankinnassa. Huomattavasti haastavampaa olisi saada esimerkkiyrityksiä sellaiseen tutkimukseen, jossa selvitetäisiin hankinnoissa realisoituneita yritys vastuuriskejä ja niiden kautta hahmotettaisiin yritysten huonoja käytäntöjä hankinnoissa. Tällaisen tutkimuksen tekeminen olisi silti tärkeää, jotta vastuullisen hankinnan todelliset hyödyt saadaan kartoitettua mahdollisimman monipuolisesti.

LÄHDELUETTELO

Amaeshi, Kenneth M., Osuji, Onyeka K. ja Nnodim Paul. 2008. "Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions, and Implications." *Journal of Business Ethics*. Vol. 81, s. 223 – 234.

Baily, P. J. H. 1993. *Purchasing and Supply Management*. 5. painos. Lontoo: Chapman & Hall.

Brown, Garrett. 2007. "Corporate Social Responsibility Brings Limited Progress on Workplace Safety in Global Supply Chains." *Occupational Hazards; Cleveland*. Vol. 69, Iss. 8, s. 18 – 21.

Brown, Garret. 2008 (a). "International OHS. Through the Looking Glass of the Global Economy." *Occupational Hazard; Cleveland*. Vol. 70, Iss. 1, s. 58 – 61.

Brown, Garret. 2008 (b). "Perils of schizoid business model." *ISHN*. Vol. 42, Iss. 9, s. 34 – 35.

Carter, Craig R. 2005. "Purchasing social responsibility and firm performance. The key mediating roles of organizational learning and supplier performance." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 35, No. 3, s. 177 – 194.

Carter, Craig R. 2004. "Purchasing and Social Responsibility: A Replication and Extension." *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 40, Iss. 4, (Fall), s. 4 – 16.

Carter, Graig R. ja Jennings Marianne M. 2004. "The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equations Analysis." *Journal of Business Logistics*. Vol. 25, No. 1, s. 145 – 186.

Christopher, Martin. 1993. *Logistics and Supply Chain Management*. Lontoo: Piman Publishing.

COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004 (a). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary Framework*.

COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004 (b). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Application Techniques*.

Crane, Andrew ja Matten, Dirk. 2007. *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. 2. painos. New York: Oxford University Press Inc.

Engblom, Janne. 2003. *Liikeriskit –Luonne, lajit ja riskikentän mallintaminen*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Ghauri, Pervez ja Gronhaug, Kjell. 2005. *Research Methods in Business Studies*. 3. painos. Prentice Hall.

Ghauri, Pervez. 2004. "Designing and Conducting Case Studies in International Business Research." Marschan-Piekkari, Rebecca ja Welch, Cathrine. (toim.) *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

Govil, Manish ja Proth, Jean-Marie. 2002. *Supply Chain Design and Management*. San Diego: Academic Press.

Hult, Tomas M., Hurley, Robert F., Giunipero, Larry C. ja Nichols, Ernst L. Jr. (2000) "Organizational Learning in Global Purchasing: A Model and Test of Internal Users and Corporate Buyers." *Decision Sciences*. Vol.31 Number 2, (Spring), s. 293 – 325.

Iloranta, Kari ja Pajunen-Muhonen, Hanna. (2008) *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jeynes, Jacqueline. 2002. *Risk Management: 10 Principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Jones, Rob. 2008. "Best Practices in Risk Management." *Canadian Mining Journal*. Summer 2008: New Mining Technology, s. 16 – 18.

Kagnicioglu, Deniz ja Kagnicioglu Hakan. 2007. "Descriptive Analysis of Social Standards for Suppliers in Top 100 Fortune Global Companies." *Journal of American Academy of Business*. Vol. 11, No. 1, s. 330 - 337.

Karvonen, Erkki. 1999. *Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus.

KPMG International, 2008 (a). *Beyond purchasing. Next steps for the procurement profession.*

KPMG International, 2008 (b). *Survey of Corporate Responsibility Reporting.*

Kuusela, Hannu ja Ollikainen, Reijo (toim.). 1998. *Riskit ja riskienhallinta.* Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Könnölä, Totti ja Rinne, Pasi. 2001. *Elinehtona eettisyys. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna.* Helsinki: Kauppakaari.

Leenders, Michael R.; Fearon, Harold E.; Flynn, Anna E. ja Johnson, P. Fraser. *Purchasing and Supply Management.* 12. painos, New York: McGraw-Hill, 2002.

Leipziger, Deborah. 2003. *The Corporate Responsibility Code Book.* Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Lovio, Raimo. 2004. *Yrityksen sidosryhmät ja ympäristöjohtaminen.* Helsinki: Gaudeamus.

Maignan, Isabelle, Hillebrand, Bas ja McAlister, Debbie. 2002. "Managing Socially Responsible Buying: How to Integrate Non-economic Criteria into the Purchasing Process." *European Management Journal.* Vol. 20, No. 6, s. 641 – 648.

Maignan, Isabelle ja McAlister, Debbie Thorne. 2003. "Socially Responsible Organizational Buying: How Can Stakeholder Dictate Purchasing Policies?" *Journal of Macromarketing.* Vol. 23, No. 2, (December), s. 78 – 89.

McCarthy, Shaun. 2007. "Sustain or be obsolete." *Supply Management.* Vol. 12, No. 13, s. 34 – 36.

Mentzer, John T. 2004. *Fundamentals of Supply Chain Management.* Kalifornia: Thousand Oaks.

Mishra, Rohit Kumar. "Basics of Supply Chain Management". Dubrey, Jayashree ja Kumar, M. L. Sai. (toim.) *Supply Chain Management,* New Delhi: New Century Publications, 2007.

- Muffee, Visemih William. 2004. *Risk Management: Theory and Practice*. New York: Nova Science Publishers Inc.
- Neef, Dale. 2004. *The Supply Chain Imperative*. New York: American Management Associations.
- Niskala, Mikael ja Tarna, Kaisa. 2003. *Yhteiskuntavastuuraportointi*. Helsinki: KHT-Media Oy.
- Neufeld, George A. 2007. "Managing Reputation Risk". *Risk Management*. Vol. 54, Iss. 9, (Sep), s. 38 – 44.
- Porter, Michael E. ja Kramer, Mark R. 2006. "Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, Vol. 84, Iss. 12, s. 78 – 92.
- Prieto-Carrón, Marina. 2008. "Women Workers, Industrialization, Global Supply Chains and Corporate Codes of Conduct." *Journal of Business Ethics*. Vol. 83, s. 5 – 17.
- Rohweder, Liisa. 2004. *Yritysvastuu –kestävää kehitystä organisaatiotasolla*. Helsinki: WSOY.
- Stokes, Ron. 2008. "Understanding Supply Chain Risk." *Risk Management*. Vol. 55, Iss. 8, s. 54 – 57.
- Suominen, Arto. 2003. *Riskien hallinta*. 3. painos, Vantaa: WSOY.
- van Weele, A. J. 1995. *Purchasing Management. Analysis, Planning and Practice*. Lontoo: Chapman & Hall.
- van Weele, Arjan V. 2005. *Purchasing & Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice*. 4. painos, Lontoo: Thomson.
- Werther, William B. ja Chandler, David. 2005. "Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance". *Business Horizons*. Vol. 48, s. 317 – 324.
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods*. 3. painos. CA: Thousand Oaks.

Zenz, Gary J. 1994. *Purchasing and the Management of Materials*. 7. painos. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Verkkolähteet:

COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004 (c). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. (Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan.), 4.12.2008.

GRI, Global Reporting Initiative. 2006. *Sustainability Reporting Guidelines*. Version 3. <http://www.globalreporting.org>, 30.10.2008.

ICC, The International Chamber of Commerce. www.iccwbo.org, 30.10.2008.

ISO, The International Organization for Standardization. <http://www.iso.org/iso/home.htm>, 9.12.2008.

LIITTEET

Liite 1: Haastatteluluettelo

Ammattinimike ja yritys	Ajankohta	Kesto
Yritysvastuujohtaja, Yritys A	16.10.2008	36 minuuttia
Riskienhallintajohtaja, Yritys A	16.10.2008	43 minuuttia
Yritysvastuujohtaja, Yritys B	21.10.2008	52 minuuttia
Riskienhallintajohtaja, hankintajohtaja ja yritysvastuuhenkilö, Yritys C	28.10.2008	87 minuuttia
Hankintajohtaja, Yritys A	29.10.2008	63 minuuttia
Hankintajohtaja, Yritys C	6.11.2008	40 minuuttia
Konsultti	13.11.2008	40 minuuttia
Hankintajohtaja, Yritys D	2.12.2008	54 minuuttia
Riskienhallintajohtaja, Yritys D	2.12.2008	34 minuuttia
Yhteensä		7,5 tuntia

Liite 2: Haastattelukysymykset yritysvastuu- ja riskienhallintahenkilöille

Taustakysymykset:

Nimi

Asema yrityksessä

Työnkuva (lyhyt omasanainen kuvaus)

Yritys ja yritysvastuu

- Kuinka yrityksenne huomioi toiminnassaan yritysvastuullisen toiminnan vaatimuksen? (Koko yritys)
- Kuinka yrityksenne on integroinut yritysvastuuasiat osaksi yrityksen eri toimintoja?
- Kuinka yritysvastuuasiat sijoittuvat organisaatorakenteeseen? (Erillinen osasto/sijoittajasuhteiden tai riskienhallinnan alla, kenelle raportoi, kuinka suuri osasto/monta henkilöä)

Yrityksen sidosryhmät

- Mikä/mitkä sidosryhmät vaikuttavat eniten toimintaan? Entä yritysvastuun mukaiseen toimintaan?
- Kuinka saatte tietoa sidosryhmienne vaatimuksista ja kuinka nämä vaatimukset heijastuvat toimintaan (ennakoiva vs. reagoiva)?
- Kuinka sidosryhmien vaatimukset heijastuvat päätöksentekoonne?

Riskienhallinta

- Kuinka riskienhallinta ja yrityksen yritysvastuullisuus liittyvät mielestänne toisiinsa? Näiden yhteys?
- Liittyykö riskienhallinta yrityksessänne yritysvastuullisuuteen? Millä tavalla?
- Onko yrityksessänne riskienhallintapäällikköä?
- Hoidetaanko yrityksessänne riskienhallinta- ja yritysvastuuasioita eri toiminnoissa vai liittyvätkö ne toisiinsa? Miten?

Riskienhallinta ja hankinnat

- Mitä riskejä yrityksen hankintoihin mielestänne liittyy?

- Mitä potentiaalisia yritysvastuuriskejä toimitusketjuunne/hankintoihinne sisältyy?
- Mitä yritysvastuuriskejä uskotte hankintoihin liittyvän tulevaisuudessa?
- Kuka tekee riskienhallintapäätökset yritystasolla? Hankintojen osalta?
- Kuinka hankintariskien todennäköisyyttä tai niiden vaikutusta pyritään ennustamaan?
- Hyödynnetäänkö yrityksessänne jotain riskienhallintamallia kuten COSOa? Kuinka se näkyy toiminnan suunnittelussa sekä toiminnassanne käytännössä?
- Mitä tavoitteita yrityksessänne on asetettu hankinnoille? Entä yritysvastuullisia tavoitteita?
- Kuka yrityksessänne määrittelee hankintojen osalta yrityksen riskinottohalukkuuden?
- Kuinka/millä keinoilla tunnistatte hankintoihin mahdollisesti liittyviä yritysvastuuriskejä?
- Kuinka yrityksenne on määritellyt hankintoihin liittyvän riskinottohalukkuutensa yritysvastuuriskien osalta?
- Kuinka yrityksessänne määritellään se riskitaso, jonka olette valmiita kantamaan hankinnoissanne?
- Tehdäänkö hankintariskien osalta todennäköisyys- ja laajuusarviointeja? Jos tehdään, niin mitä yritysvastuuseen liittyviä tekijöitä näissä arvioinneissa huomioidaan?
- Onko yrityksenne määritellyt jonkin riskitoleranssin hankintariskeille? (Kun kyseessä yritysvastuulliseen toimintaan liittyvät riskit.) Kuinka se on määritelty?
- Kuinka yrityksenne vastaa hankintoihin liittyviin yritysvastuuriskeihin? (Välttäminen, pienentäminen, jakaminen ja hyväksyminen)
- Millaisia valvontakeinoja teillä on käytössänne näiden hankintoihin liittyvien yritysvastuuriskien havaitsemiseksi, mittaamiseksi ja estämiseksi?
- Kuinka yrityksenne tiedottaa hankintaosastoa/muita osastoja yrityksen riskipoliitikoista?
- Kuinka valvotte hankintoja? (Jatkuva ja tapauskohtainen valvonta)
- Ovatko hankintoihin liittivät riskienhallintakeinot mielestäsi riittäviä vai pitäisikö jotain tehdä toisin? Mitä?

Yritysvastuu ja hankinnat

- Noudatatteko yritysvastuullista hankintaa ja kuinka se näkyy toiminnassanne? (Määritelmä liitteenä)
- Osallistutteko hankintojen suunnitteluprosessiin? (Strategisella/taktisella tasolla)
- Oletteko ohjeistaneet hankintahenkilöitä yritysvastuuseen liittyvissä asioissa?
- Millaisia menettelyohjeistuksia olette muodostaneet hankintaosastollenne?
- Missä mielestänne kulkee yrityksen vastuun raja suhteessa sen toimittajiin?
- Toimiiko yrityksenne Suomen lisäksi jossain muualla maailmassa? Missä?
- Oletteko havainneet toiminnassanne kaksoisstandardiongelmaa? Kuinka olette ratkaisseet ongelman käytännössä?
- Mikäli hankinnoissanne ilmeni epäselvyyksiä, uskotteko, että ne vaikuttaisivat yrityksen maineeseen? Millä tavalla?
- Onko yrityksessänne nimettyä henkilöä, joka vastaa vastuullisen hankinnan kehittämisestä?
- Onko yrityksessänne suunnitteilla uusia käytäntöjä tai keinoja, joilla hankintoihin liittyviä yhteiskuntavastuuriskejä voitaisiin havaita ja estää?

Yhteiskuntavastuustandardit ja –raportointi

- Noudattaako yrityksenne jotain/joitain ympäristö- tai sosiaalisen vastuunstandardia?
- Vaaditteko myös toimittajiltanne näiden standardien noudattamista? Jos vaaditte, niin kuinka niiden noudattamista valvotaan?
- Noudattaako yrityksenne YK:n Global Compact –aloitetta tai ILO:n säännöksiä?
- Yrityksenne julkaisee vuosittain vastuuraportin, joka varmennetaan ulkoisesti. Onko yrityksessänne suunnitteilla uudistuksia/muutoksia raportointiin liittyen?
- Kuinka yrityksenne suhtautuu lahjontaan? Onko yrityksessä käytössä ohjeistuksia, menettelytapoja tms., joiden avulla yritys ohjeistaa työntekijöitään lahjonta-asioissa?

Liite 3: Haastattelukysymykset hankintahenkilöille

Taustakysymykset:

Nimi

Asema yrityksessä

Työnkuva (lyhyt omasanainen kuvaus)

Yrityksen hankinnat

- Millaisia hankintoja yrityksenne tekee? (Liiketoimintaan liittyvät ja muut)
- Mitä tavoitteita yrityksessänne on asetettu hankinnoille? Mitä yritys vastuullisia tavoitteita?
- Kuinka monta toimittajaa yrityksellänne on? (Suorat ja epäsuorat hankinnat)
- Millainen yrityksenne asema on suhteessa toimittajiinne? (Luokittelu suorien ja epäsuorien hankintojen mukaan: suurin ostaja, merkittävä ostaja, pieni ostaja)

Hankintojen organisointi yrityksessä

- Kuinka hankinnat hoidetaan organisaatiossanne? (Keskitetty vs. hajautettu malli, missä tuotteissa ja palveluissa, yksittäinen osasto/useita osastoja, kuinka työnjako tapahtuu, kenelle hankintajohtaja raportoi)
- Kuinka/millä perusteella osa hankinnoista on hajautettu ja osa keskitetty?
- Kuinka hankintastrategiat muodostetaan organisaatiossanne? Kuka on osastollanne vastuussa niiden toteuttamisesta käytännössä?
- Onko yrityksellänne selvä strategia epäsuorien hankintojen tekoon? Kuinka strategian onnistumista valvotaan?
- Sisältyykö hankintastrategioihinne yritys vastuullisuuden aspektia? Jos sisältyy, niin millä tavalla?

Hankinnat ja riskienhallinta

- Kuka yrityksessänne määrittelee hankintojen osalta yrityksen riskinottohalukkuuden?
- Mitä riskejä yrityksenne hankintoihin mielestänne liittyy?
- Mitä potentiaalisia yritys vastuuriskejä toimitusketjuunne/hankintoihinne sisältyy?
- Mitä yritys vastuuriskejä uskotte hankintoihin liittyvän tulevaisuudessa?

- Mitkä tekijät muodostavat mielestäsi suurimman uhan yrityksenne hankintojen yritysvastuun mukaiselle toiminnalle?
- Kuinka yritysvastuuriskien todennäköisyyttä tai niiden vaikutusta pyritään ennustamaan hankintojen osalta?
- Tehdäänkö hankintariskien osalta todennäköisyys- ja laajuusarviointeja? Jos, niin mitä yritysvastuuseen liittyviä tekijöitä näissä arvioinneissa huomioidaan?
- Onko yrityksenne määritellyt jonkin riskitoleranssin hankintariskeille? (Yritysvastuuseen liittyvät riskit) Kuinka se on määritelty?
- Kuinka/millä keinoilla tunnistatte hankintoihin mahdollisesti liittyviä yritysvastuuriskejä?
- Kuinka yrityksenne vastaa hankintoihin liittyviin yritysvastuuriskeihin? (Välttäminen, pienentäminen, jakaminen ja hyväksyminen)
- Millaisia valvontakeinoja teillä on käytössänne näiden hankintoihin liittyvien yritysvastuuriskien havaitsemiseksi, mittaamiseksi ja estämiseksi? (Jatkuva ja tapauskohtainen valvonta)
- Kuinka hankintaosastoa tiedotetaan hankintojen yritysvastuuriskeihin liittyvistä menettelytavoista? Koetteko tiedottamisen riittäväksi?
- Ovatko hankintoihin liittyvät riskienhallintakeinot mielestäsi riittäviä vai pitäisikö jotain tehdä toisin? Mitä?
- Mikäli hankinnoissanne ilmenisi epäselvyyksiä, uskotteko, että ne vaikuttaisivat yrityksen maineeseen? Millä tavalla?

Hankinnat ja yritysvastuu

- Noudatatteko yritysvastuullista hankintaa? Jos noudatatte, kuinka se näkyy toiminnassanne? (Määritelmä liitteenä)
- Kuinka yrityksenne vaatii toimittajiltaan sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun mukaista toimintaa?
- Mihin vastuullisen hankinnan aspekteihin (ympäristö, toimittajien monimuotoisuus, ihmisoikeusasiat, hyväntekeväisyys, turvallisuus) kiinnitätte eniten huomiota? Vähiten huomiota?
- Vaaditteko toimittajiltanne niiden standardien tai ohjeistusten noudattamista, joita itse noudatatte?
- Vaaditteko toimittajiltanne useampien/harvempien standardien ja menettelytapojen noudattamista kuin mitä yrityksenne noudattaa itse toiminnassaan?

- Kuinka huomioitte hankinnoissa YK:n Global Compact –aloitteen/ ILO:n säännökset?
- Hyödynnättekö tuotannossanne kierrätysmateriaalien käyttämistä?
- Onko yrityksessänne käytössä pien- ja vähemmistötoimittajien hyödyntämisen vaatimusta?
- Onko yrityksessänne käytössä paikallisten toimittajien hyödyntämisen vaatimusta?
- Kuinka valvotte toimittajienne ihmisoikeusasioiden hoitamista? (Screening)
- Edellyttättekö toimittajiltanne ekologisesti vastuullista toimintaa, kuten seuraatteko toimittajienne tuotantoprosessia, tuotannosta syntyvien jätteiden määrää/ määrän alentamista?
- Edellyttättekö toimittajiltanne sosiaalisesti vastuullista toimintaa, kuten lapsityövoiman käyttökieltoa sekä kohtuullista palkitsemista (enemmän kuin maan minimipalkkataso)?
- Tehdäänkö hankintaosastollanne tuotteita koskevia elinkaarianalyysyjä, jotka huomioivat tuotteen elinkaaren aikana syntyvät ympäristövaikutukset?
- Onko yrityksessänne nimettyä henkilöä, joka vastaa vastuullisen hankinnan kehittämisestä?
- Onko yrityksessänne suunnitteilla uusia käytäntöjä tai keinoja, joilla hankintoihin liittyviä yhteiskuntavastuuriskejä voitaisiin havaita ja estää?

Toimittajien valinta

- Kuinka valitsette uudet toimittajat? Mikä/mitkä kriteerit ovat tärkeimpiä silloin, kun valitsette toimittajia?
- Mitä vaatimuksia asetatte uusille toimittajille? Yritysvastuunmukaisia vaatimuksia?
- Millainen valintaprosessi on? Sisältyykö prosessiin vastuullisuuden tarkastamista/vaatimusta sen noudattamisesta?
- Kuinka neuvottelette uusien toimittajien kanssa?
- Kun kilpailutatte tuotteen hankinnan uudelleen, kuinka vanhoihin toimittajiin suhtaudutaan? (Kuten muihin vai jatkuuko yhteistyö myös kilpailutustilanteessa)
- Kuinka yrityksenne jaottelee toimittajat (ensimmäisen ja toisen portaan, toimittajan toimittajat)?
- Missä mielestänne kulkee yrityksen vastuun raja suhteessa sen toimittajiin?

- Oletteko havainneet toiminnassanne kaksoisstandardiongelmaa? Kuinka olette ratkaisseet ongelman käytännössä?

Hankintojen valvonta

- Millä keinoilla/kuinka valvotte toimittajaketjunne toimintaa?
- Kuinka varmistatte, että toimittajanne tarjoamat työolosuhteet ovat inhimilliset/turvalliset?
- Varmistaako/tarkistaako jokin ulkopuolinen taho toimitusketjunne toimintaa?
- Kuinka reagoitte, jos toimitusketjussa havaitaan epäselvyyksiä? (Sopimuksen välitön irtisanominen, yhteistyön syventäminen, toimittajien kouluttaminen tms.)

Toimittajayhteistyö ja sen kehittäminen

- Kuinka mittaatte toimittajienne suoritusta?
- Millaista yhteistyötä teette toimittajienne kanssa?
- Kuinka usein/milloin vieraillette toimittajienne tiloissa?
- Teettekö toimittajienne tehtaisiin/tiloihin tarkistuskäyntejä?
- Osallistuuko yrityksenne toimittajien kouluttamiseen?
- Osallistuvatko toimittajanne tuotteidenne/ niiden pakkausten suunnitteluprosessiin?

Liite 4: Haastattelukysymykset konsultille

- Mitä vastuullinen hankinta mielestäsi tarkoittaa?
- Mitkä tekijät muodostavat mielestäsi suurimman uhan yritysten hankintojen yritysvastuunmukaiselle toiminnalle?
- Kuinka yleistä on, että teollisuusyritykset kiinnittävät huomiota toimitusketjunsä vastuullisuuteen? Ovatko jonkun tietyn teollisuuden alan yritykset tässä edelläkävijöitä?
- Kun teollisuusyritys ryhtyy kiinnittämään huomiota toimitusketjuunsa, mihin vastuullisuuden aspektiin ne kiinnittävät ensimmäisenä huomionsa? Viimeisenä? (Kun vastuullisuuden аспектеja kuvataan GRI:n mukaisesti taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun avulla)
- Kuinka yritykset suhtautuvat yritysvastuun ja hankintojen integroimiseen? Kuinka riskienhallinnan menetelmiä hyödynnetään tässä?
- Mitä yritysvastuuriskejä mielestäsi teollisuusyritysten toimitusketjuihin ja hankintoihin liittyy?
- Millaisia valvontakeinoja yritykset käyttävät hankintoihin liittyvien yritysvastuuriskien havaitsemiseksi, mittaamiseksi ja hallitsemiseksi?
- Kuinka yritykset vaativat toimittajiltaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun mukaista toimintaa?
- Mihin vastuullisen hankinnan aspektiin teollisuusyritykset kiinnittävät eniten huomiota? Vähiten huomiota? (Ympäristö, toimittajien monimuotoisuus, ihmisoikeusasiat, hyväntekeväisyys ja turvallisuus)
- Kuinka paljon yritykset valvovat epäsuoria hankintojaan ja erityisesti niiden yritysvastuullisuutta?
- Kuinka yleistä on, että yrityksissä on nimetty henkilö, joka vastaa vastuullisen hankinnan kehittämisestä?
- Kuinka yleisesti teollisuusyritysten hankintaosastoilla tehdään tuotteita koskevia elinkaarianalyyssejä?
- Kuinka yleistä on, että jokin ulkopuolinen taho varmistaa teollisuusyrityksen toimitusketjun toimintaa?
- Millaista yhteistyötä teollisuusyritykset tekevät toimittajiensa kanssa yritysvastuuasioihin liittyen?
- Supplier code?